

Kokemuksia arvojohtamisesta - johtamisen kehittäminen Tampereen seudun ammattiopistossa

Tarja Keihänen

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2016
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Restonomi (YAMK), Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma



Tekijä(t) Keihänen, Tarja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 6.6.2016
	Sivumäärä 75	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Kokemuksia arvojohtamisesta - johtamisen kehittäminen Tampereen seudun ammattiopistossa		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Sami Kalliomaa		
Toimeksiantaja(t) Tampereen seudun ammattiopisto		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin arvojohtamiseen suhtautumista Tampereen seudun ammattiopistossa (TREDU), arvojen ja johtamisen merkitystä oppilaitoksen toimintakulttuurissa ja johtamisen kehittämistä kouluorganisaatiossa. Toimintaympäristön muutos haastaa oppilaitosta kehittämään uusia tapoja tehostaa toimintaansa.</p> <p>Tutkimus oli kvalitatiivinen, ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jossa johtajien ja esimiesten näkemyksiä aihealueesta kartoitettiin. Synteesinä tulosten analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Teemahaastattelu toteutettiin 11 henkilölle, jotka toimivat TREDUN matkailu-, ravitsemis- ja talousalan nuorisosteen, aikuis-koulutuksen ja oppisopimuskoulutuksen osastojen johtajina tai koulutusalojen koulutus-päällikköinä.</p> <p>Tulosten perusteella johtajat ja esimiehet kunnioittavat arvoja ja arvojohtamista johtamismallina. Arvojohtaminen nähtiin organisaation keskeisenä toimintona. Hyvällä arvojoh-tamisella sitoutetaan henkilöstö arvoin ja voidaan vaikuttaa suoraan sisäisen toiminnan kehittämiseen, organisaatiokulttuurin parantamiseen ja asiakasyhteistyöhön.</p> <p>Hyvällä arvojohtamisella voidaan vaikuttaa arvoin pysyvästi. Johtajien ja esimiesten aktii- vinen toiminta arvojen viemisessä ja sisäistämisessä on tärkeitä. TREDU on organisaationa vielä nuori, ja arvoprosessi on keskeneräinen. Uuden organisaatorakenteen tullessa voi- maan syksyllä 2016 arvoprosessi tulisi käynnistää uudelleen. Hyvällä toimenpideohjelmalla ja koko henkilöstön osallistamisella vaikutetaan selkeimmin arvojen jalkauttamiseen. Ar- voprosessin onnistuessa arvoin suhtautuminen on myönteistä. Henkilöstön sisäistäessä arvot voidaan parantaa arvoyhtenevääisyyttä, ilmapiiriä, henkilöstön osaamista, organisa- ation toimivuutta ja asiakassuhteita.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Arvot, arvojohtaminen, pedagoginen johtaminen, osaamisen johtaminen, tiedoilla johta- minen, johtamisen kehityssuunnat, organisaatiokulttuuri.		
Muut tiedot		



Author(s) Keihänen, Tarja	Type of publication Master's thesis	Date 6.6.2016
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 75	Permission for web publication: x
Title of publication Value-based leadership experiences – leadership development at Tampere Vocational College		
Degree programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) Sami Kalliomaa		
Assigned by Tampere Vocational College		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to study the attitude to value-based leadership at Tampere Vocational College (TREDU), the significance of the values and leadership in the institutional culture of the college and leadership development in the college organization. A change in the operating environment challenges the college to develop new ways to improve efficiency.</p> <p>The study is qualitative and the research method used was the theme interview examining the views of the managers and superiors of the topic. The data-oriented content analysis was used as a synthesis in the analysis of the results. The theme interviews were conducted with 11 persons working as department managers and heads of training at the Tourism, Catering and Domestic Services departments.</p> <p>The research results show that the leaders and managers appreciate values and value-based leadership as a management model. Value-based leadership was regarded as a key organizational function. Good value-based leadership commits the personnel to the values, which may, directly, contribute to the development of internal operations, improving the organizational culture and customer collaboration.</p> <p>Good value-based leadership can have a lasting impact on the values. The active role of the managers and superiors in the introduction and internalization of the values is important. TREDU is still a young organization, and the value process is incomplete. When the new organizational structure comes into force in the autumn of 2016, the value process should be restarted. A good operational program and the involvement of the entire staff will have the clearest impact on the implementation of the values. The internalization of the values can improve the coherence of the values, the atmosphere, staff skills, and the functionality of the organization including customer relationships.</p>		
Keywords/tags (subjects) value, value-based leadership, pedagogic management, knowledge management, management trend, organizational culture		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Arvot, arvojohtaminen, johtaminen ja organisaatiokulttuuri	5
2.1	Arvot	5
2.2	Arvojohtaminen	7
2.3	Kehityssuuntia johtamisessa	11
2.4	Organisaatiokulttuuri.....	14
2.5	Arvot organisaatiokulttuurin edistäjänä	18
2.6	Tulevaisuuden johtamisen näkymiä kouluorganisaatiossa	22
3	Tutkimuksen toteutus	32
3.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	32
3.2	Arvoanalyysi – Tampereen seudun ammattiopisto	32
3.3	Kvalitatiivinen tutkimus	35
3.4	Aineiston hankinta ja analysointi	36
3.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	40
4	Tutkimuksen tulokset	40
4.1	Arvot ja johtaminen	41
4.2	Organisaatiokulttuuri.....	49
4.3	Henkilöstö ja osaaminen	53
4.4	Arvot käytännössä	59
5	Pohdinta.....	62
	Lähteet	68

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelu, saatekirje 28.9.2015	73
Liite 2. Teemahaastattelu.....	74
Liite 3. Arvokeskustelu osana suunnittelu- ja kehityskeskusteluja.....	75

Kuviot

Kuvio 1. Arvojohtamisen tasot	11
Kuvio 2. Johtamisoppien kehitys	13
Kuvio 3. Kulttuurin tasot	15
Kuvio 4. Maslowin tarvehierarkiasta Baldonin tavoitehierarkiaan.....	16
Kuvio 5. Swchwartzin arvokehä, jossa esitetään kymmenen arvon malli	17
Kuvio 6. Arvot käytäntöön -prosessi	19
Kuvio 7. Arvokartoitusprosessi.....	20
Kuvio 8. Johtajan laaja pedagoginen osaaminen	25
Kuvio 9. Eri kehittämismahdollisuudet	29
Kuvio 10. Tampereen kaupungin toisen asteen koulutuksen organisaatiokaavio 26.2.2016.....	34
Kuvio 11. Laadullisen tutkimuksen prosessikaavio	35
Kuvio 12. Yhteisön kehittyminen	50

Taulukot

Taulukko 1. Johtajuuden arvopohjan periaatteet.....	9
Taulukko 2. Johtamisen kehityssuuntia	12
Taulukko 3. Tasapainotettu tuloskortti.....	22
Taulukko 4. Pedagogisen johtamisen/johtajuuden käsitteen kaksi tulkinnallista traditiota suomalaisessa keskustelussa	27
Taulukko 5. Kysymys: Mitä arvoilla tarkoitetaan? Vastaajien mainitsemia seikkoja...41	
Taulukko 6. Kysymys: Miten määrittelet arvojohtamisen? Vastausten jakaumaa keskeisimpien tekijöiden osalta	43
Taulukko 7. Management- ja leadership-johtamisen painopisteet.....	44
Taulukko 8. Vastauksia kysymykseen: Miten toimit johtajana Tredun arvojen mukaisesti?.....	44
Taulukko 9. Vastauksia kysymykseen: Miten johtamista kehitetään Tredussa?	45
Taulukko 10. Vastausjakaumaa kysymykseen: Mitkä ovat tulevaisuuden johtamisen suurimmat haasteet ja mahdollisuudet Tredussa?.....	47

Taulukko 11. Vastauksia kysymykseen: Miten kuvailisit Tredun tämän hetkistä toimintakulttuuria?	49
Taulukko 12. Vastauksia kysymyksiin: Miten henkilöstö sitoutetaan arvoprosessiin? Missä käytännön tilanteissa Tredun arvoista on hyötyä?.....	51
Taulukko 13. Vastauksia kysymykseen: Miten luot avointa, keskustelevaa ja kaikkia arvostavaa johtamis- ja toimintakulttuuria?.....	52
Taulukko 14. Vastauksia kysymyksiin: Miten mielestäsi Tredun arvojen mukainen toiminta pitäisi näkyä pedagogisessa johtamisessa?	54
Taulukko 15. Vastauksia kysymyksiin: Miten tunnistat henkilöstön ydinosaamisalueet? Miten henkilöstön osaamistarpeita ennakoidaan?	55
Taulukko 16. Vastauksia kysymykseen: Miten arvojohtajana motivoit ja kannustat henkilöstöäsi ja työyhteisösi muuttuvassa toimintaympäristössä?	57
Taulukko 17. Vastauksia kysymyksiin: Miten arvoprosessin tulisi jatkua ja kehittyä? Toiminnan ja arvojen käytännön seuranta?	59
Taulukko 18. Vastauksia kysymyksiin: Miten arvojohtamisen vaikutuksia pitäisi mitata? Mikä merkitys on toiminnan kannalta erilaisilla palautejärjestelmäkyselyillä?	60
Taulukko 19. Vastauksia kysymykseen: Millaiseksi arvioit arvoprosessin tämänhetkisen tilan Tredussa?	61

1 Johdanto

Arvojen mukainen toiminta ohjaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa avoimuuden, läpinäkyvyyden ja osallistumismahdollisuuden avulla. Toimivalla arvojohtamisella voidaan luoda edellytykset onnistuneelle arvojen jalkauttamiselle. Se puolestaan edellyttää moraaliseen auktoriteettiin perustuvaa johtajuutta, joka syntyy yhteisesti jaetuista tavoitteista sekä keskinäiselle luottamukselle ja arvostukselle rakentuvasta yhteisöllisestä toiminnasta. Koulun tulee kehittyä myös yhteiskunnan ja työelämän tarpeiden mukaan vastaten tulevaisuuden muutoksiin uusia asioita kehittämällä ja tehden tavoitteellista ennakointityötä. Tulevina vuosina ammatillisen koulutuksen reformi vaikuttaa voimakkaasti oppilaitoksiin koko Suomessa.

Arvojohtaminen (value-based leadership, value-based management) on ollut viime vuosina aihealueena trendikäs johtamiskoulutuksessa ja alan tutkimuksissa. Kauppiainen ja Piispanen (2013, 67) ovat arvioineet arvojohtamisen käyttämättömäksi ja heikosti hyödynnetyksi organisaatiokäyttäytymisen johtamisessa. Keskisuurista ja suurista suomalaisista organisaatioista 80 prosenttia on määritellyt arvonsa, mutta arvojohtaminen on jäänyt keskeneräiseksi. Kun johto on määrittänyt arvot, sitä pidetään lupauksena paremmasta. Arvot kertovat, miten kohtelemme asiakkaita, miten teemme yhteistyötä, miten kehitämme itseämme, miten tuottavia ja tehokkaita olemme.

Tampereen seudun ammattiopiston (TREDU) arvoihin kuuluu toimintasuunnitelma henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen johtamisen kehittämisen tavoitteena on varmistaa yksilöiden, työyhteisön tiimien ja ammattiryhmien sekä koko organisaation osaaminen. Tampereen kaupungin johtoryhmä päätti ottaa Lean-ajattelun keskeiseksi sisäisen kehittämisen työvälineeksi. Lean-toimintafilosofian koulutusta tullaan hyödyntämään asiakaslähtöisyyden ja virtaustehokkuuden varmistamiseksi, ja koulutus toteutetaan kevään 2016 aikana koko TREDU:n henkilöstölle.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään kouluorganisaation johtamiseen liittyviä arvomalleja ja johtamisen kehittämiseen liittyviä prosesseja, joilla työorganisaatioon ja joh-

tamiseen voidaan luoda uusia toimivia rakenteita, vahvistaa toimintakulttuuria ja henkilöstön osaamisen kehittämistä. Opinnäytetyön teemahaastattelu on toteutettu 11 henkilölle, jotka toimivat Tredun matkailu-, ravitsemis- ja talousalan nuorisoasteen, aikuiskoulutuksen ja oppisopimuskoulutuksen osastojen johtajina tai koulutusalojen koulutuspäällikköinä.

2 Arvot, arvojohtaminen, johtaminen ja organisaatiokulttuuri

2.1 Arvot

Arvot käsitteenä

Nykysuomen sanakirjan mukaan arvo tarkoittaa arvokasta tai merkitsevää asiaa (Perkka-Jortikka 2005,9). Sen mukaan, mitä tarpeita arvot tyydyttävät, ne voivat olla biologisia, aineellisia, älyllisiä, uskonnollisia, yhteiskunnallisia, henkisiä ynnä muita arvoja. Suomen vanhassa kirjakelellä arvot esiintyvät Agricolaasta alkaen. Sana on vanhastaan monimerkityksinen: ”arvo, arviointi”. Puro (2014, 39-40) näkee arvot osin kulttuurisesti määräytyneiksi ja osin tietyn ilmiön juuri sille ominaisimpaan olomuotoon (ethos) liittyvinä käsitteenä. Sosiologisesti ja antropologisesti määriteltynä arvot liittyvät yhteisössä omaksuttuihin käsityksiin toivottavasta tai haluttavasta ja ihmisten sen perusteella tekemiin valintoihin.

Moraali ja etiikka johtamisessa

Harmaalan ja Jallinojan (2012, 13-14) mukaan yksilöillä ja yhteisöillä on moraali, peruskäsitys oikeasta ja väärästä. Ihmiset tunnistavat, hyväksyvät ja soveltavat omaan käyttäytymiseensä eri tavalla moraalikoodistoa, normeja ja arvoja. Etiikka on tutkimusala, jossa tarkastellaan muun muassa oikeaa ja väärää sekä arvojen ja eettisten periaatteiden suhdetta. Eettisen johtajuuden (ethical leadership) tavoitteena on varmistaa, että organisaatioissa toimivat käyttäytyvät odotetulla ja eettisesti kestävällä tavalla. Huuhkan (2010, 66-67) määritelmässä hyvä ja luova johtaminen sisältää aina eettisyyden idean. Eettisesti korkeatasoinen johtaja pitäytyy kunniallisuuteen ja

rehellisyyteen – hän on rehellinen myös itselleen. Hän käyttäytyy eettisesti ja rakentaa luottamusta luotettavuudellaan ja aitoudellaan. Johtaja on vastuussa etiikasta ja normeista, jotka ohjaavat käyttäytymistä organisaatiossa.

Paasivaara (2010, 19-20) arvioi johtajan oman arvomaailman ja eettisyyden tiedottamisen auttavan muun muassa päätöksenteossa ja ristiriitatilanteissa. Nopeasti muuttuvassa työelämässä tarvitaan entistä vahvempaa arvopohjaa ja eettistä perustaa. Sääntöjä ja ohjeita on mahdotonta laatia jokaiseen tilanteeseen sopiviksi, joten vastuukysymyksissä nojataan yhä useammin arvoihin ja eettisiin ohjeisiin. Salmimies ja Ruutu (2013, 21-23) painottavat, että esimiehen on itse etsittävä ratkaisuja eettisyyden kehittämiseen. Olennaisinta on, että sanojen ja tekojen on vastattava toisiaan. Esimiehen omat arvot on hyvä yhdenmukaistaa yrityksen arvoihin ja toimia tässä roolimallina.

Arvot ja koulun johtaminen

Koulu on arvoyhteisö, jonka tulee tähdätä arvojen toteuttamiseen. Koulun toiminnassa arvot korostuvat opetustoimen lainsäädännössä, opetussuunnitelman tavoitteissa, koulun järjestyssäännöissä, toimintakulttuurissa ja ihmissuhteissa. Koulun arvojohtaminen tarkoittaa johtamistapaa, jossa toiminnan suunnittelu toteutuu arvojen pohjalta ja arvoyhteisön toiminnan kautta. (Taipale, Salonen & Karvonen 2006, 92.)

Samuraista Machiavellin arvomaailmaan

Arvomaailmasta ja kulttuurista on hyvänä esimerkkinä japanilainen samurai-soturi, joka legendana on jäänyt elämään historiaan. Samuraitten koulutus aloitettiin jo 7-vuotiaana, ja oppiminen jatkui koko elinajan. Sukupolvelta toiselle siirtyvä kulttuuri Katana velvoitti satureita toimimaan samurai-arvojen mukaisesti. Samurait olivat oppineita, ja heissä yhdistyivät tiedot ja taidot, ja heidät tunnettiin filosofeina ja taiteilijoina. Samurait eivät voineet hyväksyä epäonnistumista, joka kuitenkin kuuluu ihmisten oppimiskokemuksiin. Samuraiden tie oli soturin elämäntaival, ja se noudatti bushidoa, moraalista kunniasääntöä, jonka periaatteita ovat

Gi	rehellisyys ja oikeudenmukaisuus
Rei	säädylinen käytös
Yu	rohkeus
Meiyo	kunnia
Jin	myötätunto
Makoto	vilpittömyys
Chu	uskollisuus ja velvollisuudentunto ja
Bushí no ichi-gon	aina luotettavan samurain sana

Maailmanlaajuisesti arvostetut samurai-soturien arvot ovat nousseet hyvän johtamisen periaatteiksi (Niskanen 2007, 30). Firenzäläisen Niccolò Machiavellin ajatukset ovat inspiroineet johtamisen tutkijoita jatkuvasti. Machiavelli on kirjoittanut johtajuuden tehokkuudesta, jyrkävistä rehellisyydestä, inhimillisistä valinnoista ja motivaatiosta. Machiavellia kiinnostivat ihmiset puhtaan tieteen kannalta, ilman kristillisiä hyveitä. Machiavellin tunnetuin teos *Ruhtinas* oli aikansa vallankumouksellinen kirja, jossa hän sovelsi janusmaista ihmiskäsitystään johtajuuteen ja kasvatukseen. (Kurki & Kurki-Suutarinen 2014, 27-29.)

2.2 Arvojohtaminen

Buschin ja Murdockin (2014, 77-88) mukaan arvojohtajuus voidaan yleisesti ottaen johtaa Robert Houseen (1996), joka käsitteli yksityiskohtaisesti arvopohjaista johtajakäyttäytymistä, kuten hän asiaa nimitti. Kuitenkin tietoisuus siitä, että johtajuus on luonteeltaan arvopohjaista, on jäljitettävissä ajallisesti paljon kauemmaksi. Se on keskeinen oletus institutionaaliteoriassa (Institutional Theory, Selznick, 1957), joka olettaa, että tarkoituksilla ja keinoilla on selkeä arvokytkentä erityisesti julkisissa organisaatioissa. Se on välttämätön edellytys sille, että organisaatiolla on olennainen (intrinsic) arvo. Noudattamalla yhteiskunnan arvoja organisaatio saavuttaa symbolisen merkityksen, joka laajentaa organisaation ensisijaista tehtävää. Organisaatio ei tällöin ole enää pelkästään instrumentti, joka tuottaa tiettyjä tuotteita ja palveluja, vaan saavuttaa riippumattoman aseman ja sillä on korkean tason legitimeetti.

Busch ja Murdoch (2014) jakavat arvojohtajuuden käsitteisiin eettinen johtajuus (ethical leadership) ja aito johtajuus (authentic leadership) ja katsovat näiden ja muutostojohtajuuden (transformational leadership) käsitteiden perusteella, että arvojohtajuudella tulee olla ainakin seuraavat ominaisuudet:

1. Johtajan henkilökohtaisten arvojen tulee olla yhtenevät organisaation arvojen kanssa.
2. Johtajalla tulee olla korkea eettinen normisto.
3. Johtajan tulee olla uskollinen omille arvoilleen.

Viitaten Erik Johnsenin ja muihin johtajuusteorioihin he asettavat arvojohtamisen määritelmän seuraavasti:

Arvojohtajuus on päämäärätietoista, ratkaisukeskeistä ja arvoa kehittävää vuorovaikutusta, joka on kytketty organisaation arvoihin ja korkeisiin eettisiin normeihin. Arvojohtajuutta voidaan toteuttaa yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla.

Lehtonen (2009, 8-9) on määritellyt arvojohtamisen johtamisopiksi, jonka mukaan organisaatio määrittelee omat arvonsa, joilla johdetaan. Vaikka johtaja ja johtoryhmä ovat perinteisesti määritelleet organisaation arvot, nykyisin katsotaan yhteiseksi eduksi, että määrittelyssä on mukana henkilöstö ja muita sidosryhmiä. Keskeinen arvojohtamisen tehtävä on sitouttaa henkilöstö organisaation arvoihin ja arvopohjaiseen toimintaan aidosti. Arvot ja arvotietoisuus voidaan nähdä arvojohtamisen ensisijaisena välineenä, joka hyödyttää koko organisaatiota. Johtaja on malliesimerkki, joka näyttää omalla toiminnallaan suunnan.

Karikoski (2009, 87-89) viittaa väitöstutkimuksessaan Sergiovannin (1995) kirjaan, jossa todetaan, että johtamiseen ja johtamistaitoihin on alettu kiinnittää enemmän huomiota. Tulospohjaisesta johtamisesta on asteittain siirrytty arvojohtamiseen. Sergiovanni korostaa arvopohjaisen johtamisen takaavan, että johtaja käyttäytyy hyväksyttyjen arvojen mukaisesti ja luo yleiset linjaukset koulun kasvatukselliseen ja moraaliseen lähestymistapaan. Sergiovanni on esittänyt johtajuudelle uuden arvopohjan (Taulukko 1) periaatteineen.

Taulukko 1. Johtajuuden arvopohjan periaatteet (Karikoski, 2009, 87-89).

1. Yhteisesti luodut tavoitteet	7. Laadun valvonnan ymmärtäminen
2. Yhteisöllisyyden rakentaminen	8. Yksinkertaisuuden arvostaminen
3. Valtuuttaminen	9. Toiminnan reflektointi
4. Vaikuttaminen	10. Kannustava johtaminen
5. Kollegiaalisuuden vaaliminen	11. Kannustavan ilmapiirin luominen
6. Sisäisen motivaation korostaminen	

Sergiovanni korostaa, että määritellyt arvot eivät yksistään riitä, vaan kaikkien täytyy liittyä jotenkin toisiinsa. Johtamisteoriassaan hän ehdottaa monipuolisen yhteistyön merkitystä, vuorovaikutusta, arvojen jakamista ja tavoitteiden selkeyttämistä sekä niihin sitoutumista. Sergiovanni (2007) on edelleen pohtinut koulun johtamista ja vertaa muutosjohtajuuden (transformational) etuja toiminnalliseen (transactional) johtamiseen. Hän korostaa, että muutosjohtajuutta tarvitaan kouluissa, koska rakenteet ovat löyhiä ja kulttuuri liian tiukkaa. Muutosjohtajuuden piirteet sopisivat Sergiovannin mukaan hyvin koulutyön tarkoituksen ja työn moraalisen arvopohjan selkiyttämiseksi henkilökunnalle. Tärkeintä on yhteinen arvopohja, motivoituminen ja sitoutuminen. Koulutyön laadusta vastuun ottaa työntekijä henkilökohtaisesti.

Arvojohtamista ovat pohtineet Pohlman ja Gardiner (2000). Kirjansa esipuheessaan he toteavat, mitkä lähtökohdat organisaatiossa vaikuttavat menestyksekkääseen johtamiseen ja mitä organisaation sisällä työskentelevät ihmiset arvostavat. Pohlman ja Gardiner ovat esittäneet kahdeksan arvotekijää tai arvovaikuttajaa, joiden olemassaolo tulisi huomioida organisaatioissa, jos halutaan menestyä. Arvovaikuttajien lisäksi he esittävät keinoja, miten nämä arvovaikuttajat implementoidaan organisaatioon.

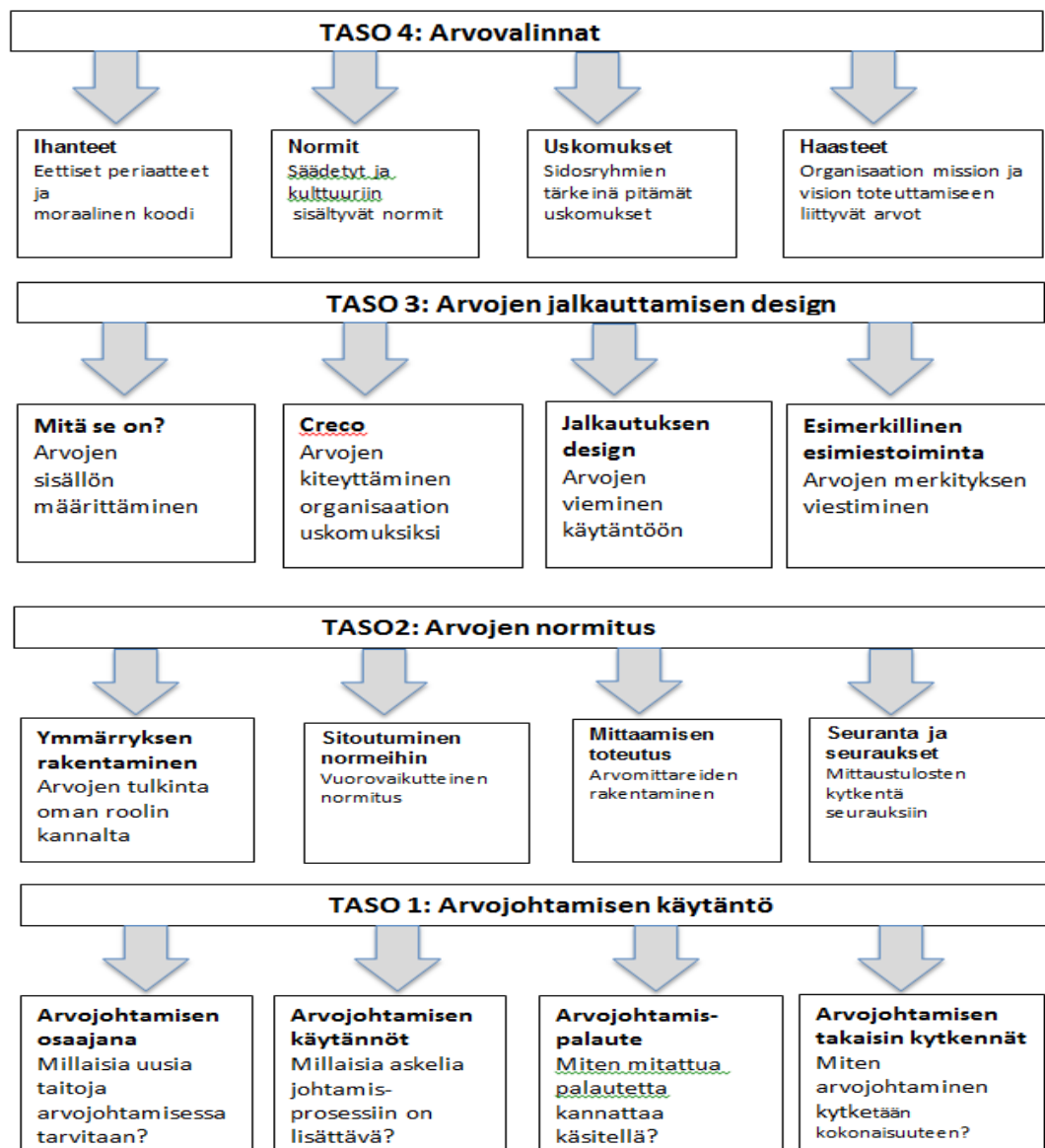
Barrett (2006) on puolestaan arvioinut arvojohteisen organisaation syntymekanismeja. Hän on tutkinut, mikä vaikuttaa pitkän aikavälin menestykseen organisaatioissa erityisesti ihmisten ja organisaation välillä. Hän on kuvannut ihmisten kehitystä ja siirtymistä tarvetasolta aina ylemmäksi, mitä aikoinaan tutki Maslow tarvehierarkiasaan. Samantyyppiset kehitystasot ovat löydettävissä myös organisaatioista. Luvussa 3 tarkastellaan Maslowin tarvehierarkian ja Baldonin tavoitehierarkian tasoja.

Sydänmaanlakka (2012a, 71) on määrittänyt arvojohtamisen organisaatiokulttuuriksi ja toimintatavaksi, jossa arvot ohjaavat yksilön käyttäytymistä, ajatuksia ja tunteita. Organisaatiossa arvojohtamisella pyritään määrittelemään yhteinen toimintakulttuuri ja toimintatavat. Hiltusen (2011, 261) mukaan todellisella arvojohtamisella on vahva kytkeä organisaatiojohdon johdonmukaiseen johtamisen linjaan ja vuosikymmenten aikana muodostuneeseen yrityskulttuuriin. Arvojohtaminen on voimakkaasti sidoksissa etiikkaan ja vastuullisuuteen. Salminen (2014) toteaa ihmisten johtamisen taitolajiksi, jonka moni johtaja kokee vaikeimmaksi osa-alueeksi työssään. Johtamistaidoissa tarvitaan osaamista, kuten vuorovaikutustaitoja, suunnittelutaitoja, ongelmaratkaisutaitoja ja johtamisessa tarvittavaa osaamista sekä työlainsäädännön tuntemusta. Johtamistaidot on perinteisesti jaettu kahteen eri osa-alueeseen: teknisiin johtamistaitoihin (management) ja ihmisten johtamistaitoihin (leadership).

Kriittisyyttä arvojohtamisen käytäntöihin ovat aiheuttaneet yritysten arvojen samankaltaisuus, arvojohtamisprosessin tehokkuuden tutkimisen vaikeus, arvokeskustelun hajanaisuus ja sattumanvaraisuus. Arvoristiriitoja voi syntyä johdon ja havaitun toiminnan ja arvojen kesken. Arvojohtaminen voidaan nähdä toisena terminä tai näkökulmana yrityksen vastuullisuudelle, johdon tavalle ajatella jatkuvasti päätöksiä tehdessään vastuullisesti. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 141-142.)

Kauppinen (2002, 155-157, 186) on esittänyt arvojohtamisen mallin tasoittain. Arvojohtaminen on integroiva malli, joka sidotaan yhteen muun johtamisen ja johtamisjärjestelmän kanssa. Mallissa tuodaan esille arvojohtamisen askeleet visiotasolla sekä strategisella, operatiivisella ja yksilötasolla. Mallissa kuljetaan tasoilta aina alaspäin. Johto ei saa tehdä yksin päätöksiä arvovalinnoista, vaan ne pitää tehdä yhdessä äänestämällä. Arvovalintojen tulisi perustua ihanteisiin, normeihin, uskomuksiin ja haasteisiin. Tasoilla 4 ja 3 eli visio- ja strategiatasoilla arvojohtaminen on strateginen valintaprosessi, jossa arvot johdetaan organisaation strategisista haasteista. Valintojen jälkeen prosessi jatkuu kuvaamalla arvot. Halutessaan organisaatio voi kiteyttää arvonsa credon-muotoon, jolloin saadaan arvoille lisää iskuvoimaa. Johto vie arvot käytäntöön ja toimii mallina arvojohtamisessa. Tasoilla 2 ja 1 arvot normitetaan toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi, joihin liittyy arvokeskustelu, jolla rakennetaan toimintakulttuuria arvopohjaksi. Mittaamisella ne kytketään tavoitteisiin, ja palkkiojärjes-

telmä antaa arvojohtamiselle käytännön yhdistäen sen organisaation arkipäivään. Arvojohtamisen tasot esitellään Kuviossa 1.



Kuvio 1. Arvojohtamisen tasot. (Kauppinen 2002, 156.)

2.3 Kehityssuuntia johtamisessa

Johtamisajattelussa ja organisaatioiden kehityskulussa on esiintynyt kolmentasoisia muutoksia. Laajoja kaaria kutsutaan paradigmoiksi. Tieteen kehityskulkua on analysoinut paradigmakäsitteen isä Thomas Kuhn, joka ymmärtää paradigmoilla kaiken

inhimillisen läpäisevää vallitsevien oletusten murrosta, jollainen tapahtuu muutaman sadan vuoden välein. Toinen muutosvaihe johtamisen alueilla on ollut teollisen massatuotannon synty ja ICT-teknologian mahdollistama liiketoiminnan tietointensiivistyminen. Ne erottavat toisistaan klassiset, modernit ja postmodernit johtamisteoriat.

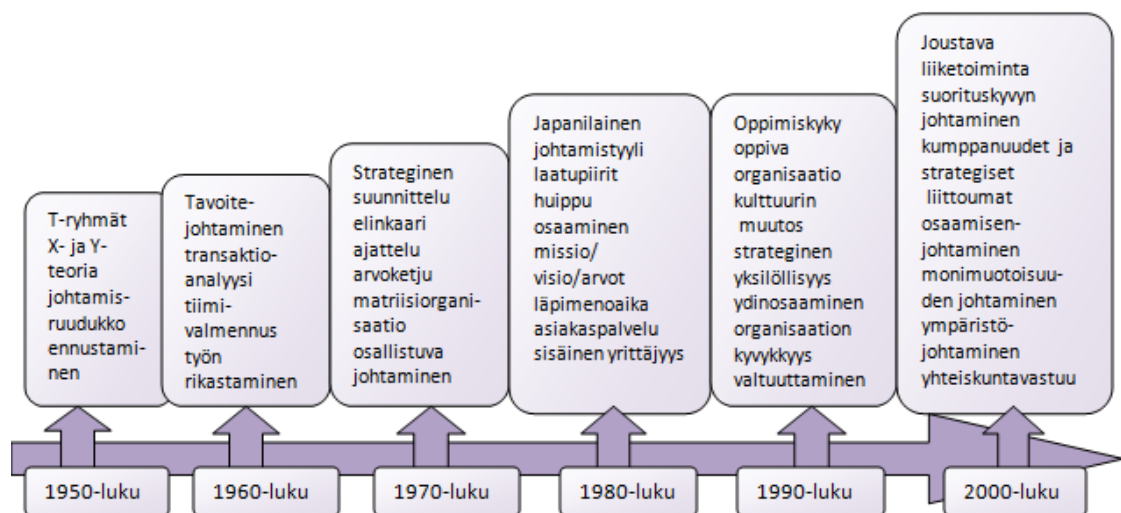
Uusien johtamisteorioiden synty ja käytäntöjen muuntelu vastaavat johtamisen kehittymisen kolmatta muutosta, jossa synnytetään jatkuvasti uutta johonkin tarpeeseen, esimerkiksi tehostamaan tuotantoa tai henkilöstön työmotivaatiota kiristyvässä kilpailussa. Yhteiskunnan arvomuutokset heijastuvat väistämättä johtamisteorioihin. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, 15.) Taulukossa 2 esitellään johtamisen kehityssuuntia Juutin (2013,36) mukaan.

Taulukko 2. Johtamisen kehityssuuntia (Juuti 2013, 36).

Ajankohta	Painopiste
	Selittävä näkökulma
1900-1950	Johtajan ominaisuuksien tarkastelu
1950-1970	Käyttäytymistieteellinen tarkastelu
1970-1980	Tilannepainotteinen tarkastelu
	Ymmärtävä näkökulma:
1980-	Ihmisten johtaminen / asioiden johtaminen
1990-	Muutosjohtaminen, transformationaalinen johtaminen, merkityksen johtaminen
2000-	Sosiaalinen konstruktionismi, Johtamispuhe

Johtamisen tutkimustoiminnalle on ollut tyypillistä, ettei mitään esitetyistä lukuisista näkökulmista ole kyetty osoittamaan oikeaksi. Pikemminkin on edetty niin, että näkökulma toisensa jälkeen on asetettu kyseenalaiseksi. Johtamisen tutkimustoiminnasta voidaan kuitenkin oppia, ettei johtaminen ole pelkästään yksilön ominaisuus, eikä johtaminen pelkisty vain tietynlaiseksi johtamistyyliksi. Johtaminen liittyy aina esimiehen ja työntekijän välisiin suhteisiin sekä siihen, miten esimies ja ihmiset jäsensivät ne päämäärät, joita työyhteisö pyrkii tavoittelemaan. Lisäksi johtaminen on aina kontekstisidonnaista. (Ahonen ym. 2015, 239; Juuti 2013, 35-36.)

Hyppänen (2013, 26-27) on tutkinut johtamistyylien muutoksia vuosikymmenten kuluessa. Käskevä johtaminen oli vallassa 1940- ja 1950-luvuilla. Johtamistyyli sai rinnalleen 1960-luvulla demokraattisen tyylin. 1970-luvulla yleistyi tilanne- ja tavoitejohtaminen, ja 1980-luvulla korostettiin tulosjohtamista, jossa henkilöstöä pidettiin tärkeimpänä voimavarana. 1990-luvulla tulivat suosituksi tiimit ja tiimijohtaminen. 1990-luvun lopulla mukaan tuli muutosjohtaminen, jonka vaikutuksesta pyrittiin löytämään ratkaisuja muutosten tuomiin haasteisiin. 2000-luvulla painotettiin erilaisuuden, osaamisen ja itsensä johtamista sekä tulosjohtamista ja muutosjohtamista. Kuviossa 2 on esitetty johtamistyylien painotuksia Yhdysvalloissa, josta ne tulivat viiveellä Suomeen. Amerikkalaisten johtamistyylien rinnalle tuli skandinaavinen johtamistyyli, jossa painotetaan erityisesti organisaatioiden muutostilanteita, kehittymistä ja oppimista.



Kuvio 2. Johtamisoppien kehitys. (Mukaillen Ulrich ym., 1993, Hyppänen 2013, 26.)

Muutosten ja tiukentuvien tulostavoitteiden rinnalle on noussut kysyntää myös eettisyydelle ja vastuulliselle johtamiselle. Nykysuuntaisessa johtamisessa on annettu käsittää, että henkilökunnalta odotetaan sitoutumista yhteisiin päämääriin.

2.4 Organisaatiokulttuuri

Törmälän, Markkasen ja Kadeniuksen (2015,102-103) mukaan keskustelut tuovat näkyviin organisaation vallitsevan kulttuurin. Tavasta keskustella heijastuvat organisaation olemus ja sen yhteisöllinen laatu. Yhteisöllinen laatu kertoo suoraan, miten hyvät lähtökohdat organisaatiolla on saavuttaa yhteisöllisyyden tavoitteet. Seuraamalla ihmisiä voi aistia asioita, jotka kertovat ihmisten suhteista ja organisaation kulttuurista ja hyvinvoinnista.

Gustafsson ja Marniemi (2012, 69,73) toteavat, että organisaatiokulttuuria uudistettaessa tulisi lähteä liikkeelle nykytila-analyysistä, jonka tarkoituksena on tunnistaa nykyisen kulttuurin hyvät ja huonot puolet: havainnoida, luoda kuva organisaatiokulttuurista ja määritellä konkreettiset muutostavoitteet. Henkilöstöä pitää osallistaa uudistamispyrkimyksissä alusta lähtien aidosti. Ilman henkilöstön osallistamista asiat eivät edisty tai muutu edes hitaasti. Liikkeelle on lähdettävä nykyisten toimintatapojen ja pelisääntöjen uudistamisesta ja tehtävä systemaattista työtä organisaatiokulttuurin edistämiseksi.

Kamenskyn (2015, 139-140) arvion mukaan organisaatioiden pitäisi henkilöstön kanssa yhdessä määritellä organisaation arvoja. Yleisin virhe on se, että arvot määrittellään johdon toimesta. Koko organisaatio tulisi ottaa mahdollisimman laajasti mukaan arvojen määrittämisprosessiin ja ideoimaan organisaation ydinarvoja. Näin henkilöstö saadaan ajattelemaan ja toimimaan organisaatiokulttuurin puolesta ja sitoutumaan paremmin arvoihin.

Scheinin (2009) yrityskulttuurissa tasot tuovat esiin yrityskulttuurin moninaisuuden ja samalla käytännön vaikeudet valjastaa yrityskulttuuri toimivaksi viitekehykseksi organisaation toiminnan johtamiseen ja kehittämiseen. Tasot auttavat henkilöstöä ymmärtämään, miksi perusarvojen ympärille muodostetut kehitysprojektit voivat tuottaa pettymyksiä. Muutama perusarvo ei riitä aina kuvaamaan yrityskulttuuria siten, että sillä on merkitystä. Tutkimusten mukaan johtajien johtamistavalla on mer-

kitystä yrityskulttuurin rakentumiselle. Kuviossa 3 on havainnollistettu organisaation artefaktit, ilmaistut arvot ja yhteiset perusoletukset.



Kuvio 3. Kulttuurin tasot (Mukaillen Schein 2009, 30., Kamensky 2014, 74-75).

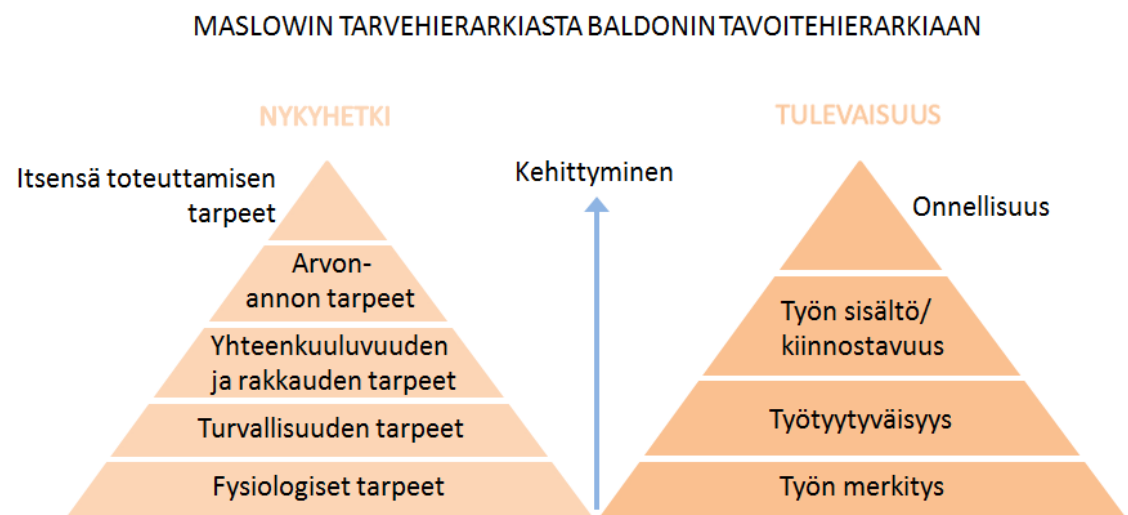
Scheinin mielestä oikea tapa ajatella kulttuuria on tiedostaa, että se ilmenee useilla tasoilla ja meidän täytyy ymmärtää ja hallita syvempiä tasoja. Viitala (2013, 28-29) arvioi artefaktien edustavan organisaatiokulttuurin näkyvintä tasoa. Tasot ovat ihmisten luomia ja rakentamia - rakennuksia, tiloja, rakenteita, kuvioita, värejä, muotoja ja pukeutumista. Artefaktit viestivät organisaatiokulttuurista. Arvot muodostavat organisaatiokulttuurin kivijalan, ja niitä pidetään tärkeinä asioina, joita arvostetaan. Arvot kertovat, mitä pidetään oikeana ja mitä vääränä, mitä on tavoiteltava ja mitä on vältettävä.

Arvokeskusteluun osallistuu koko henkilöstö, ja yhdessä arvot määritellään ja ne vahvistetaan. Kirkastuneille arvoille luodaan syvempi arvopohja, jota pyritään noudattamaan toiminnassa. Perusoletuksina pidetään asioita, jotka ovat itsestäänselvyksiä. Ne muodostavat yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit. Ne ovat useimmiten hyvin alitajuisia ja näkymättömiä, ne omaksutaan vähitellen organisaatioon tultaessa. Ylei-

sesti perusolettamusten muuttaminen on työlästä ja se vaatii avointa keskustelua ja syvällistä pohdiskelua.

Maslowin tarvehierarkiasta Baldonin tavoitehierarkiaan

Nykyisen arvion mukaan ihmisten perustarpeet on useimmiten tyydytetty hyvin. Sen vuoksi useimmat ihmiset haluavat keskittyä tarvehierarkiassa ajattelussa korkeammalla tasolla olevien asioiden tavoitteluun. Monet etsivät merkitystä sille, mitä tekevät ja miten se toisi lisäarvoa työhön ja elämään. Useimmat ihmiset haluavat työskennellä sellaisessa organisaatiossa, joka tarjoavaa merkitystä työlle ja sitä kautta myös omalle elämälle. Näin voidaan parhaiten saada omille arvoille merkitystä. Kuviossa 4 on esitetty Maslowin tarvehierarkia ja Baldonin tavoitehierarkia.



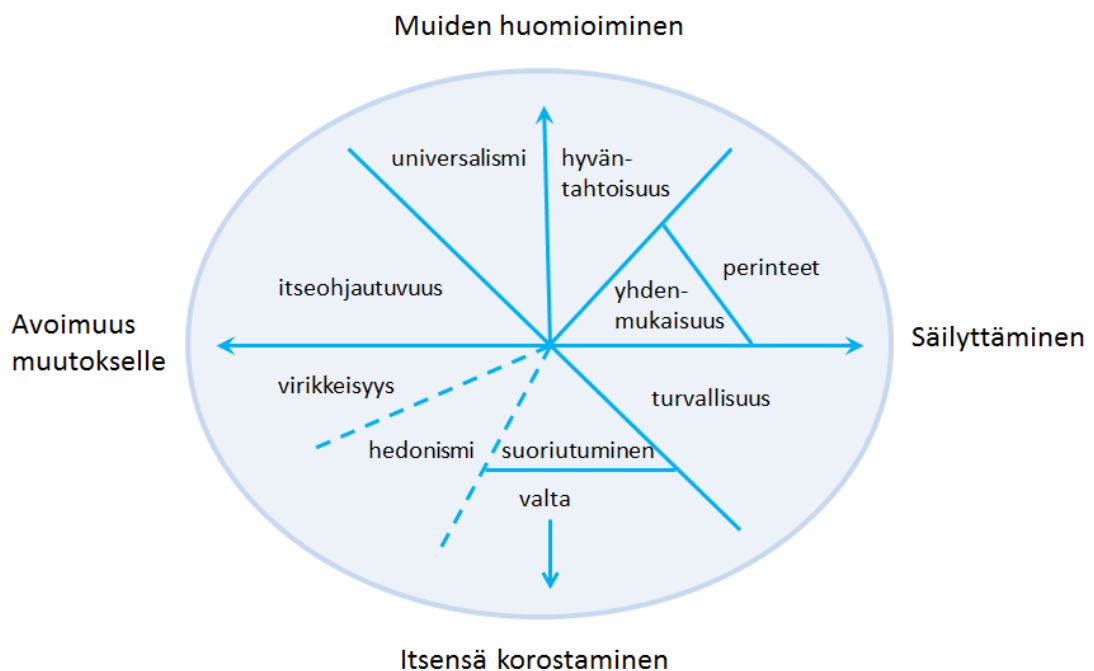
Kuvio 4. Maslowin tarvehierarkiasta Baldonin tavoitehierarkiaan (Baldoni, J: Great Motivation Secrets of Great Leaders). (Mukaillen Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 108).

Johtajien ja esimiesten tehtävä on saada organisaatiossa työntekijät tuntemaan, että heidän työllään on arvoa ja merkitystä. Sitoutuneisuus ja hyvä asenne syntyvät, kun ihmisiä johdetaan oikealla tavalla sekä valmennetaan onnistumaan. Motivaatio syntyy arvostuksesta. Ne organisaatiot, jotka pitävät huolta henkilökunnasta selviytyvät menestyjinä. Innostunut ja työlleen sitoutuva henkilöstö on organisaation tärkein resurssi. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 108-109).

Kouluorganisaation ydinarvot ja kymmenen arvon malli

Suomessa opetuksen perusarvoista koulussa päätetään valtakunnallisesti. Opetussuunnitelman perusteiden arvopohja nousee Yhdistyneiden kansakuntien ihmisoikeuksien yleismaailmallisesta julistuksesta ja sopimuksesta. Opetussuunnitelmauudistuksen myötä on opetussuunnitelman perusteissa painotettu koulujen arvoperustan selkeyttämistä ja jäsentämistä sekä omien arvokeskustelujen tärkeyttä (Spoof 2007,11.)

Jabe ja Häkkinen (2010, 275-276) toteavat monessa organisaatiossa arvopuheen kääntyvän arvoallergiaksi, jos ylin johto julistaa arvot yksipuolisesti ja jakaa ne paperilla henkilöstölle. Monesti ne myös jäävät paperille, jos niitä ei laadita yhdessä henkilöstön kanssa. Arvojen tulisi ohjata arkista toimintaa, muuten johto ei saa niitä elämään todeksi. Arvoprosessin tulisi edetä niin, että koko henkilöstö osallistuu prosessiin. Johtajan esimerkki on tässä olennainen. Jabe (2011, 32) toteaa arvojen ohjaavan organisaation toimintaa, eikä ole yhdentekevää, mitä nämä arvot ovat. Arvot tulisi saada näkyväksi keskusteluihin, joista ne voitaisiin sijoittaa Schwartzin (1992) kehittämälle arvokartalle (Kuvio 5).



Kuvio 5. Schwartzin arvokehä, jossa esitetään kymmenen arvon malli (mukaillen Puohiniemi 2003, 24).

Schwartzin arvokehässä on pystyakselilla alhaalla Minä eli itsensä korostaminen ja ylhäällä Muu eli yhteisö. Näin syntyy jännite vallankäytön ja yhteiskunnallisen vastuun sekä henkilöstöstä huolehtimisen välille. Vaaka-akselilla on ääripäinä vanhan säilyttämisen ja uusiutumisen välinen jännite. Uusiutumisen ohjatesa voimakkaasti toimintaa ei välttämättä voida taata toiminnan luotettavuutta eikä myöskään sitä, pysyykö henkilöstö uudistusten tahdissa mukana. Näiden kahden akselin, uusi ja vanha sekä minä ja muut, muodostamaan arvokarttaan voidaan sijoittaa asiat, jotka ihmisiä liikuttavat.

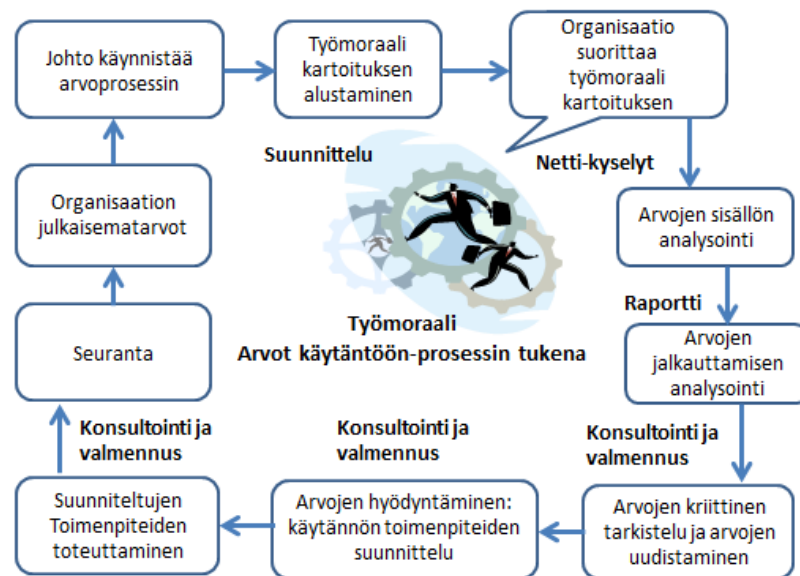
2.5 Arvot organisaatiokulttuurin edistäjänä

Sydänmaanlakan (2012b, 89) mukaan suunnittelu- ja kehityskeskustelut eivät toimi hyvin organisaatioissa ja sen vuoksi on hyvä tarkastella, miten kulttuuria voitaisiin edistää ja tukea. Arvot ja kulttuuri koetaan organisaation toiminnan kannalta oleelliseksi ja ne tulisi liittää osaksi suunnittelu- ja kehityskeskustelukäytäntöjä. Arvoja tulisi pohtia näissäkin keskusteluissa ja konkretisoida, mitä ne merkitsevät käytännön tasolla ja miten niitä noudatetaan toiminnassa. Keskusteluissa tulisi olla arvopohdintaa, joissa voitaisiin käsitellä seuraavia kysymyksiä:

- Mitkä ovat organisaatiomme perusarvot?
- Miten ne ilmenevät käytännössä?
- Miten minä toteutan näitä arvoja käytännössä?
- Miten minun tulisi muuttaa toimintaani enemmän arvojen mukaiseksi?
- Miten esimieheni ja koko osastoni noudattavat arvojamme?

Kun arvoista keskustellaan ja niitä yritetään yhdessä määritellä, ne alkavat automaattisesti ohjata toimintaa, muutoin ne jäävät taka-alalle ideoiksi ja fraseologiaksi (Liite 3). Sinervän (2011, 69-72) mielestä arvojen vieminen käytäntöön vaatii ydinarvojen lisäksi myös työmoraalikäsitteen määrittämisen. Kartoituksen avulla organisaatio voi arvioida arvojen sisältöä ja vahvistaa arvojen jalkauttamista. Arvokartoituksella mää-

ritellään ensin kaksikymmentä työmoraalikäsitettä. Prosessi voidaan toteuttaa Kuvion 6 mukaisesti.



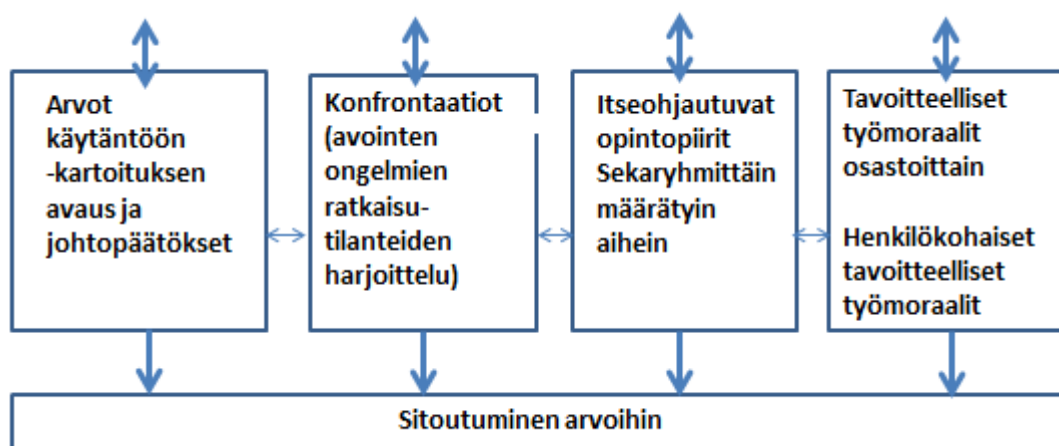
Kuvio 6. Arvot käytäntöön -prosessi (mukaillen Sinervä 2011, 70.)

Toimenpiteiden valinta ja toteuttaminen

Organisaation johto käynnistää kyselykartoituksen. Henkilöstökysely voidaan tehdä nettikyselynä kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa esitetään organisaation ydinarvot. Henkilöstöä pyydetään kiinnittämään 3-4 tärkeäksi kokemaansa työmoraalikäsitteeseen peilattuna kuhunkin ydinarvoon. Kyselyn perusteella kullekin arvolle hahmottuvat konkreettiset perustelut tärkeysjärjestyksessä. Tuloksista voidaan nähdä, koetaanko tärkeysjärjestys samalla tavalla koko organisaatiossa. Toisessa vaiheessa henkilöstölle esitetään uudelleen organisaation ydinarvot yksitellen niin, että jokaisen arvon kohdalle on kiinnitetty henkilöstön painoarvoltaan tärkeiksi aikaisemmin koetut työmoraalikäsitteet.

Tulosten perusteella ihmisten kokemia asioita voidaan käyttää työvälineenä ja uudelleen mahdollisesti kartoitettavien ydinarvojen jalkauttamisessa. Henkilöstö voi myös kirjoittaa mukaan konkreettisia kehitys- ja toimenpide-ehdotuksia. Prosessikuviossa (Kuvio 7) johdetaan näkyviin arvokartoituksen etenemismuodot.

Mahdollisuus hyödyntää arvokartoituksen tuloksia



Kuvio 7. Arvokartoitusprosessi (mukaillen Sinervä 2011, 80.)

Kun organisaatiossa on jalkautettu ydinarvot käytännön tasolle, voidaan organisaation sisältä koota sekaryhmät, jotka ovat eri henkilöstötason ihmisiä ja käsittelevät yhdessä erilaisia teemoja. Ryhmiin osallistuvat näkevät ja kokevat erilaisia tapoja toimia organisaatiossa ja oppivat ymmärtämään erilaisuutta. Toinen tukipalveluryhmä voi koostua ongelmanratkaisuihmisistä. Organisaation sisällä on hyvä haastaa eri yksiköjä keskustelemaan akuuteista työhön liittyvistä kysymyksistä ja löytää yhteisiä ratkaisuja koettuihin ongelmiin. Näin voidaan kokonaisuutena vaikuttaa pysyvämmiin organisaatiokulttuuriin, eikä kyse ole pelkästään pintaraapaisusta. (Sinervä 2011, 185-186.)

Arvojen ja johtamismallien arvionti mittaamisella

Kehusmaa (2010, 183) toteaa, että organisaatiokulttuurin, arvojen ja johtamismallin arviointi ei aina ole helppoa. Useimmiten erilaiset johtamismallit ja arvot ohjaavat näkemyksiä. Mielikuvat johtamismalleista ja arvoista määräytyvät kunkin oman näkökulman kautta. Henkilöstömittaukset eivät aina tuota kokonaiskuvaa vallitsevasta organisaatiokulttuurista ja johtamismallista. Vallitsevista arvoista mittaustulokset antavat viitteitä ja voivat yksilötasolla kertoa johtamistyylistä. Harva organisaatio tekee arvo-, kulttuuri- tai johtamistutkimusta. Pakarinen ja Mäkinen (2014, 105-107) painottavat mittaustiedon luovan pohjan organisaation tuloksellisuuden johtamiselle. Käytännössä mittaaminen koetaan henkilökunnan näkökulmasta merkitykselliseksi-

si vain, jos mittaamisen tarkoitus on perusteltu ja mittareiden toteutus ja tuloksista kommunikointi on läpinäkyvää. Mittaustiedolla johtaminen voidaan kiteyttää kolmeen ydinsanomaan:

- julkisen sektorin tuloksellisuutta voidaan edistää aikaisempaa tehokkaamalla tiedon johtamisella,
- mittaustieto tarjoaa konkreettisen välineen tavoitteiden asettamiseen, viestintään ja seurantaan,
- mittareiden suunnittelussa tulee hyödyntää henkilöstön osaamista laajasti.

Käyttötarkoituksia palvelevilla mittareilla voidaan mahdollistaa ja kytkeä henkilöstön tekeminen ja organisaation tavoitteet yhteen. Yleisesti mittaamisen perinteinen käyttötarkoitus on asioiden tilastointi ja raportointi strategisen päätöksen yhteenveto-tarpeisiin. Tulevaisuudessa on hyvä kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten mittaustiedolla johdetaan ja miten sen avulla voidaan parantaa henkilöstön motivaatiota ja tuloksellisuutta.

Törmälän, Markkasen ja Kadeniuksen (2015, 73-74) mukaan ylhäältä johdosta tuleva numeraalisten tavoitteiden ohjaama työskentely johtaa vääristyneeseen ja rajoittuneeseen tilanteeseen. Mittaaminen ja sen käyttäminen työnteon edistämiseen on jätettävä työntekijälle itselleen. Kun mittaaminen kumpuaa työntekijän omista käsistä, on mahdollista saavuttaa parannuksia, joita ei muutoin saavuteta ulkopuolisten tavoitteiden avulla. Kun mittarit syntyvät palvelun tarkoituksesta ja työntekijöiden itsensä suunnittelemana, työnteon motiivi vapautuu.

Helsilän ja Salojärven (2013, 400) arvion mukaan Suomessa laajimmin käytetty henkilöstömittaristo on Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainoitettu mittaristo. Siihen kootaan kilpailukyvyn kannalta keskeiset osa-alueiden suoritustasoa kuvaavat mittarit. Seurannan tuloksena saadaan yleensä numeraalisia tunnuslukuja. BSC:n perusidea on usean eri käyttämisnäkökulman lisäksi se, että sen avulla voidaan kehittää omat mittarit kaikille organisaation tasoille – johdolle, osastoille, yksikölle ja myös jokaiselle työntekijälle, siten, että ne ovat linjassa keskenään. Esimiehille mittaristo on toiminnanohjauksen osallistavan johtamisen väline. Taulukossa 3 on esimerkki BSC-mittaristosta.

Taulukko 3. Tasapainotettu tulokortti (Juuti 2013, 91.)

Asiakas näkökulma	Oppimisen näkökulma	Sisäisen tehokkuuden näkökulma	Taloudellinen näkökulma
Päämäärät	Päämäärät	Päämäärät	Päämäärät
Menestystekijät	Menestystekijät	Menestystekijät	Menestystekijät
Mittarit ja tavoitteet	Mittarit ja tavoitteet	Mittarit ja tavoitteet	Mittarit ja tavoitteet
Päämäärät = Millaisia päämääriä asetetaan saavuttaaksemme toivotun tilan (vision)?			
Menestystekijät = Missä asioissa tulee olla parempia kuin muiden saavuttaaksemme päämäärämme?			
Mittarit ja avaintulosalueet = Miltä näytämme asiakkaiden silmissä, mitä täytyy oppia, että kehitymme, millaisia toimintaprosessimme tulee olla ja miltä näytämme omistajien silmissä ollaksemme parempia kuin muut?			

Juutin (2013, 92) arviossa tasapainotetussa tulokorttiajattelussa on pyritty tasapainottamaan tavoite- ja tulosjohtamista yksipuolisesti taloudellisiin tunnuslukuihin liittyvään ajatteluun. Organisaation visio tulisi asettaa tarkastelun keskipisteeseen ja pyrkiä laatimaan päämääriä ja kriittisiä menestystekijöitä keskeisille organisaation ulottuvuuksille, kuten asiakasnäkökulmalle, oppimisen ja kehittymisen näkökulmalle, sisäisille prosesseille ja taloudelliselle näkökulmalle.

2.6 Tulevaisuuden johtamisen näkymiä kouluorganisaatiossa

Nykyisin johtamiskurssissa ovat painottuneet muun muassa osaamisen ja muutoksen johtaminen sekä jaetun johtajuuden, dialogin ja verkostojen johtamisen näkökulmat. Nämä trendit näkyvät myös koulun johtajuuden kehittämisessä, vaikka yrity maailman tarpeisiin laadittuja johtamisteorioiden soveltamista suoraan yleishyödyllisen instituution toimintaan on usein myös kritisoitu.

Sydänmaanlakan (2015, 59, 75) mukaan julkisen hallinnon toimintaan on vaikuttanut julkisen johtamisen malli (new public management), joka tuli voimakkaasti esiin 1990-luvun alussa. Hallinnossa se merkitsi siirtymistä resurssi- ja byrokraattimallista kohti tuloksia ja vaikuttavuutta. Toimintamalli on otettu käyttöön yksityisten sektoreiden johtamistavoista. Julkisen johtamisen kehittämisen alueilta löytyy eniten uudistavan johtamisen alueita. Vaikuttavin kehityskohde on yhteistyön mahdollistami-

nen eri tahojen kanssa. Johtamisen saralla kehitettävää on erityisesti tavoitteellisen johtamisen työskentelyssä, päätöstenteossa ja toimeenpanossa sekä suoritusten johtamisessa ja laadullisen johtamisen osa-alueilla. Julkisessa johtamisessa on ollut useimmiten sisäisen kehittämisen kohteena tiedon kulku, luottamus ja itsensä johtaminen. Ulkoisen johtamiseen liittyvät kehittämisnäkökohdat löytyvät strategisen johtamisen ajattelusta, poliittisen tietämyksen, johdon ja virkamiesten välisestä yhteistyöstä.

Kyllönen (2011, 69-86.) on tarkastellut väitöskirjatutkimuksessaan johtajuuden osa-alueita ja yhteiskunnallisia muutoksia pohtien tulevaisuuden kouluorganisaation näkymiä. Pedagoginen johtaminen, joka perinteisesti liitetään koulun opetuksellisen ja kasvatuksellisen sisällön kehittämiseen, ymmärretään laajempänä käsitteenä, ja sisältää sekä henkilöstöjohtamisen että strategisen johtamisen ulottuvuuksia. Tulevaisuuden monimuotoisissa, joustavissa ja verkostoituissa ympäristöissä tarvitaan yhteisöjen johtamisen taitoja, mikä merkitsee jaetun johtajuuden periaatteiden mukaan työskentelyä.

Suomalaisen koulun johtamistutkimuksissa koulun toiminnan eräs leimallisimmista peruspiirteistä on yhä edelleen professionaalinen autonomia, joka takaa opetukselle sisällön vapauden. Toisaalta se eristää toiminnan teknisestä ytimestä olevan opetuksen erilleen sitä koskevasta johtamisesta, kuten institutionaalisen organisaatioteorian piirissä toimineet koulututkijat ovat osoittaneet. Tämän vuoksi koulun johtamisen kehittämiseen edellytetään räätälöityjä johtamisratkaisuja. Keskeistä on koulun kannalta johtamistehtävä, pedagoginen johtaminen ja pedagoginen kehittämistyö, jotka toivotaan tulevaisuudessa toteutuvan suomalaista koulua kehitettäessä. (Pennanen 2007, 13, 132.)

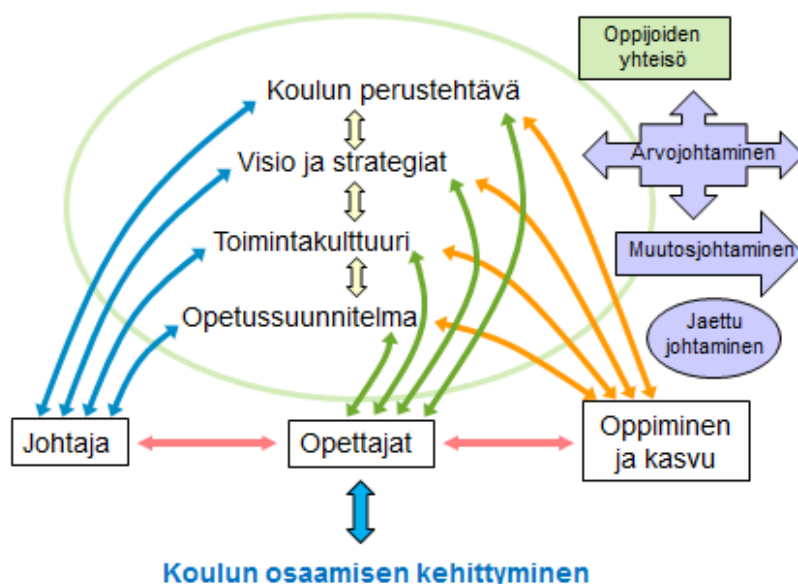
Maailmalla ja kansainvälisissä vertailuissa suomalaisen koulun johtamista arvostetaan, esim. OECD:n ISL:n Suomen maaraportti, Opetusministeriö 2007. Taustaan on vaikuttanut se, että Suomessa johtajalta/rehtorilta edellytetään opettajan kelpoisuutta ja pedagoginen johtaminen on suomalaisen koulun johtamisen kulmakivi. Silti kansainvälistyminen ja koulutoimen taloushallinto kaipaavat nykyistä parempaa huomiota, sillä paikallisen kouluhallinnon suhteissa olisi parantamisen varaa. Kiinteä

ja luottamuksellinen yhteistyö - luottamuksen kulttuuri – on tähän saakka luonut konsensusta, johon suomalainen koulutuksen kestävä kehitys on voinut perustua.

Nykyisellään toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja kuntajohtamiseen ja kouluorganisaation johtamiseen muodostuu uudenlaisia vaatimuksia. Substanssihallinnan ja professiokompetenssien lisäksi korostuvat strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen ja pedagogiseen johtamiseen liittyvät kysymykset. Tutkimukset (Merilä, 2008) ovat osoittaneet, että johtajuuden, työtyytyväisyyden ja tuottavuuden välillä on selkeä yhteys. Johtajuus on yksi tärkeimmistä organisaation menestystekijöistä, jolla on suoria ja epäsuoria vaikutuksia. Muutoskonteksti on suurimpia haasteita (Nyholm 2008). Toimintaympäristön murrostila hajottaa kollektiivisuutta, kun yhteiskunta on siirtymässä kohti fragmentaarista toimintaa, jossa kysymyksiä on vastauksia enemmän (Engblom-Pekkalan 2013, 118.)

Pedagoginen johtaminen

Alava, Halttunen ja Risku (2012, 32) korostavat, että organisaatiossa johtajan vastuualueena on osaamisen kehittäminen ja johtaminen, henkilökunnan ammatillisen taidon kehittämiseen kannustaminen, jaetun johtajuuden hyödyntäminen, uutta luovan oppimiskulttuurin kehittäminen sekä verkostoissa tapahtuva oppimisen johtaminen. Pedagogisen johtajuuden tarkoituksena on muodostaa vuorovaikutus- ja kehittämisprosesseja verkostoissa, joilla pyritään vaikuttamaan henkilökunnan asenteisiin, käyttäytymiseen ja toimintaan. Johtajan pedagoginen johtaminen voidaan kiteyttää Kuvi-
on 8 esittämällä tavalla.



Kuvio 8. Johtajan laaja pedagoginen osaaminen (mukaillen Alava, Halttunen & Risku 2012, 32.)

Johtajan keskeisimpiä kehittämisprosesseja oppilaitoksessa ovat:

- opetussuunnitelmatyö
- toimintakulttuurin kehittäminen
- visiotavoitteiden luominen
- perustehtävän täsmentäminen

Kaikkia kehittämisprosesseja ei tehdä yksittäisinä tapahtumina tai toimenpiteinä, vaan kehittämisprosessit muodostavat kokonaisuuden. Lisäksi näitä kehittämisprosesseja tulee johtaa. Johtaminen tekee niistä keskeisimpiä pedagogisen johtamisen käytännön työkaluja ja välineitä. Ojan (2012, 188-189) mukaan nykyisellään koulun pedagogiset muutokset edellyttävät toiminnan johtamisessa johtajalta vahvaa näkemystä pedagogisesta johtajuudesta. Pedagogisesti johdettu koulu on valmis kohtaamaan muutosta ja toimimaan oppivan organisaation tavoin sekä hyväksymään kehityksen osaksi organisaation strategiaa. Pedagoginen johtaminen on myös tulevaisuutta ennakoivan opetuksen, oppimisen ja kasvatuksen kehittämistä.

Af Ursin (2012, 96-99) arvioi uuden pedagogisen johtamisen olevan käsite, jossa korostetaan ylhäältä pedagogiseen sisältöön liittyvää organisaation perustehtävän eri-

tyisyyttä ja johtamisen uutta luonnetta osallistuvana ja jaettuna prosessina. Johtajuudeksi määritelty asenne tai prosessi on jotain sellaista, jota suomalaisessa pedagogisessa yhteisössä on puuttunut niiden vahvan autonomian vuoksi. Koska perinteisellä johtamisen käsitteellä ei ole saavutettu olennaista, on tarvittu uusi käsite. Uudemmissa määrittelyissä on painotettu johtamisen ja johtajuuden osallistavaa, jaettavaa, voimaannuttavaa ja ryhmäprosessiluonnetta.

Tietovirtojen vapautuminen, työmaailman intensiivisyys ja verkostoituminen sekä työprosessien suhteellinen itsenäistyminen viralliseen johtoon nähden ovat vaikuttaneet siihen, että työntekijätason toimijalta vaaditaan yhä enemmän kykyä johtajaroolien ottamiseen. Työmaailmassa yhä kompleksisemmiksi muuttuvat yhteistyörakenteet edellyttävät yksittäisiltä toimijoilta johtajuutta ja kykyä toimia oppivalla tavalla. Näin johtajuus määräytyy yksilötasolla organisaation riippumattomaksi asenteeksi, kyvykkyydeksi sekä toisaalta jaetuksi oppivaksi prosessiksi. Pedagoginen johtaminen ja johtajuus voidaan liittää yhä tärkeämmiksi käyviin itseorganisoituihin lähiyhteisöihin. Taulukossa 4 esitellään pedagogisen johtamisen/johtajuuden kaksi käsitettä.

Jäppisen, Kiutun ja Pöysä-Tarhosen (2011, 201-203) mukaan jaettu pedagoginen johtaminen ei ole sama asia kuin jaettu johtaminen. Jaetussa johtamisessa (distributed leadership) fokus on johtamisessa itsessään, sen käytännöissä ja sisällöissä (esim. Gronn 2002;2008;2009; Harris 2006; 2009b; Spillane 2006), kuitenkin jakamisen perspektiivistä katsottuna. Johtajuuden ominaisuudet voivat olla yhteisön sisäisen tilan määrittämiä ja laadultaan erilaisia. Johtajuus voi olla näkyvää, näkymätöntä ja taitavaa tai taitamattomuutta, heikkoa tai vahvaa. Johtajuus ei ole staattista, vaan liikkuvaa, joustavaa ja muuntuvaa sekä yksityistä. Jaettu johtaminen liitetään pedagogisessa työyhteisössä oppimisprosessiin, joka on suunnitelmallista ja tavoitteellista luoden uutta tietoa ja taitoa yhteisön käyttöön ja sisältäen jatkuvan prosessin elementit. Valta on yksi alue jaettava pedagogista johtajuutta.

Taulukko 4. Pedagogisen johtamisen/johtajuuden käsitteen kaksi tulkinnallista traditiota suomalaisessa keskustelussa. (Af Ursin 2012, 97.)

1. Johtaminen ja johtajuus kouluissa ja kasvatusorganisaatioissa	2. Johtaminen ja johtajuus organisaatioissa toimialasta riippumatta
Se osa koulun johtaja/rehtorien työtä, joka ei ole hallinnollisten tehtävien hoitamista (käytännön kouluhallintoa 9/1976; Vaherva 1982; Hämäläinen 1986; Lonkila 1990)	Johtaminen ja johtajuus yhteisöllisenä merkityksiä muovaavana ja monisuuntaisena prosessina (Their 1994; Taipale 2004)
Koulun/oppilaitoksen/korkeakoulun kasvatukselliseen perustehtävään kohdistuvaa johtamista ja johtajuutta, joka tapahtuu asiantuntijayhteisössä siihen liittyvine haasteineen puuttua henkilöstön (opettajien) itsenäiseen työhön (käytännön kouluhallintoa 9/1976; Vaherva 1982; Hämäläinen 1986; Lonkila 1990; Karjalainen 1991)	Johtaminen ihmisten ja ihmisryhmien oppimisen ohjaamisena (johtaja on ”kuin opettaja”) (Their 1994; Taipale 2004)
Opetusorganisaation pedagogisen kehittämisen ja uudistumisen johtamista (Hämäläinen 1986; Korhonen & Leppilampi 1994)	Emansipatorinen ja voimaannuttava johtajuus (Their 1994; Taipale 2004)
Opetusyhteisön yhteistoiminnallisen kehittämisen osallistuvaa ja/tai jaettua johtamista (Kohonen & Leppilampi 1994)	Jaettu johtajuus monisuuntaisesti ohjautuvissa tiimeissä ja verkostoissa, joissa toimijaverkkoa ohjataan asiantuntemuksen pohjalta organisaatiroolista riippumatta (Taipale 2004)
Organisaation/instituution pedagogisen perustehtävän arvot huomioivaa johtamista, jonka erittelyyn eivät sovellu yleiset johtamisopit ja –teoriat (Erätuuli & Leino 1992)	
Pedagogisen yhteisön systeemistä ja työntutkimuksellista kehittämistä (Erätuuli & Leino 1992)	

Osaamisen johtaminen

Koulussa kehittämisenäkemyksperiaatteet linjaavat osaamisen johtamisen. Näiden avulla organisaatio voi määrittää, millaista kulttuuria tarvitaan tukemaan kehittämismyönteisyyttä. Kehittämistyö kertoo organisaation tahtotilasta ja kehittämismyönteisestä kulttuurista. Henkilöstön kehittämissatsaukseen tarvitaan yksilön motivaatio (Valpola 2012, 212).

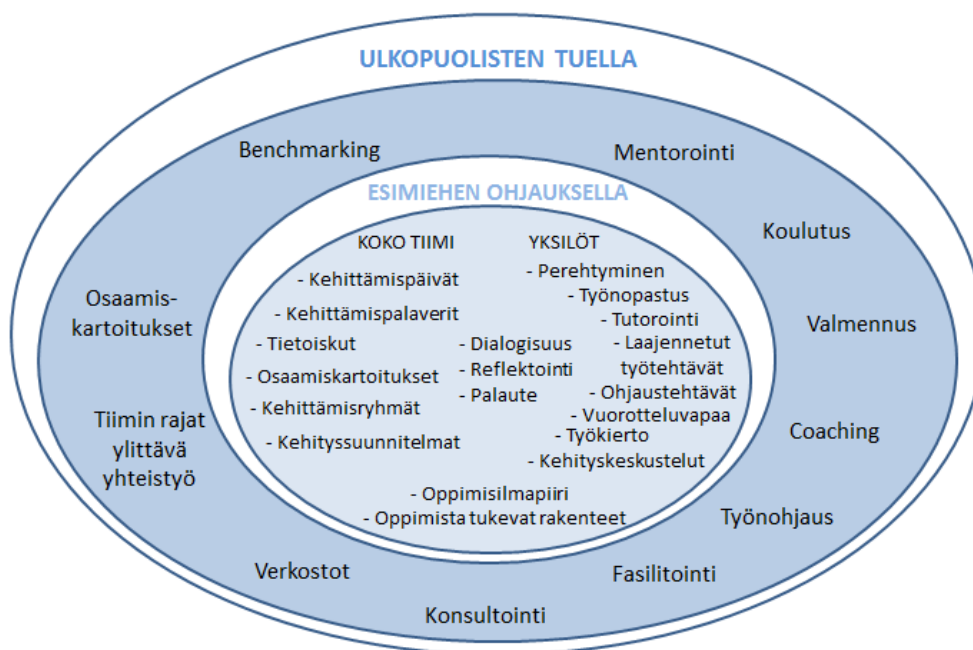
Virtanen ja Stenvall (2010,168-171) arvioivat, että osaamisella on huomattava merkitys julkishallinnon organisaation toiminnassa. Karrikoiden voidaan sanoa, että osaamattomuuden jäljet tulevat esiin nopeasti muun muassa asiakkaiden palautteissa, sidosryhmien arvioinneissa ja henkilöstön työtyytyväisyyttä kuvaavissa mittareissa. Yksilön osaaminen on moniulotteinen kysymys, sillä yksittäisellä työntekijällä voi olla monenlaisia taitoja, joista hän pystyy hyödyntämään vain osaa. Hyvä kysymys on,

millaisia kompetensseja julkisen hallinnon organisaatiossa arvostetaan nykyisin, puhumattakaan tulevaisuudesta.

Osaamisen kehittämisen keinot ovat hyvin moninaisia. Perinteinen ammatillinen täydennyskoulutus on tullut tiensä päähän, kun oppimaan oppimisen keinot ovat valanneet alaa. Tehokkaimpia osaamisen kehittämisen keinoja on yhdessä työssä oppiminen ja tiedon siirtäminen työyhteisössä toiselle puhumalla ja keskustellen. Tähänkin tapoja on monia, kuten erilaiset mentorointimallit, työnohjaukselliset lähestymistavat, ja erilaiset sisäiset valmennukset. Osaamisen johtaminen on ennen kaikkea strateginen prosessi, jossa osaamistarpeiden määrittelyt ovat aina organisaation strategialle alisteisia. Johdon tehtävä on arvioida osaamista ja ydinosaamisalueita. Organisaation näkökulmasta katsottuna olisi toivottavaa, että henkilöstön osaaminen on mahdollisemman monitaitoista.

Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 78-80) korostavat kehittämisen olevan esimiehen normaalia työtä. Esimiehen tulee paneutua hyvin perehdytykseen, kehityskeskusteluihin, kehittämissuunnitelmiin, koulutuksen ohjaamiseen ja työssä oppimisen maailmaan. Osaamisen kehittämisen perusrakenteena ovat organisaation perustehtävä ja tavoitteet. Kehittävä esimies rakentaa nykyosaamiselle, mutta tähtää tulevaisuuteen. Hän tunnistaa, miten omalla toiminnallaan edistää oppimista ja ottaa yksilön tarpeet huomioon sekä käyttää tarvittavia työkaluja ja menetelmiä apuna. Kehittämismahdollisuuksia on monia ja koulutukset ovat vain yksi vaihtoehto. Kuvioon 9 on koottu tärkeimpiä osaamisen kehittämisen keinoja.

Kehittämistyössä voidaan käyttää ulkopuolisia kouluttajia (ulkokehä) tai ohjata itse tiimiä (sisäkehä). Kehittämisspäivät ja palaverit ovat hyvä toimintatapa. Erilaisten valmennusten ja ideoiden tehtävänä on selkiyttää osaamistarpeita yhteisten ja yksittäisten osaamisten kehittämisessä. Kehityskeskusteluissa voidaan luoda pohja yksittäisen henkilön tavoitteelliselle osaamisen kehittämiselle. Sisäisen perehdyttämisen ja työnopastuksen tulee olla kunnossa.



Kuvio 9. Eri kehittämismahdollisuudet (mukaillen Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 79.)

Juuti (2013, 169) toteaa, että osaamisen johtamisessa keskeinen pulma on löytää ydinosamisalueita ja keskittyä niiden kehittämiseen. Organisaation olisi hyvä tunnistaa 10-15 menestyksen kannalta keskeistä aluetta. Kun ydinosamisalueet on saatu määriteltä, organisaation on tunnistettava kaikki se äänellinen ja äänetön taito, joka alueilla on. Juutin ja Vuorelan (2015, 23-24) mukaan hyvä johtaminen on jaettua johtamista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kaikki ovat sitoutuneet samoihin päämääriin ja pääsevät myös vaikuttamaan asioihin. Osallistuminen lisää sitoutumista, työmotivaatiota ja tuottaa uusia ideoita. Esimies, joka pyrkii käyttämään ja kehittämään työntekijänsä osaamista, on harjaannuttava herkäsi vuorovaikuttajaksi ja toisen näkökulman aistijaksi. Ihmisten onnistuessa työssään voi organisaatio saavuttaa merkittäviä tuloksia.

Viitala (2008, 309-310) näkee tulevaisuuden johtajat ja esimiehet fasilitaattoreina eli mahdollistajina. Luovuuden ja innovatiivisuuden edellytysten luomiseksi esimiestä tarvitaan olosuhteiden luomiseen, mikä mahdollistaa erityisosaamisen ja samalla organisaation asiakkaille tarjoaman lisäarvon. Esimiehiä on jo pitkään kutsuttu valmentajiksi, joihin on sisällytetty kontrollia, oheistamista ja suoraa neuvomista. Toi-

sessä näkökulmassa esimies nähdään voimaantumista edistävänä (empowering) roolimallina, jossa korostuu työntekijän rohkaiseminen ja motivoiminen oppimaan sekä kyseenalaistamaan ja koettelemaan ajatusmallejaan. Jälkimmäinen toimintatapa sisältää modernin pedagogiikan korostamaa oppijakeskeisyyttä, yhteistoiminnallisuutta ja tutkivaa oppimista.

Tiedoilla johtaminen

Alava, Halttunen ja Risku (2012, 9-10) kutsuvat nykyistä yhteiskuntaa tieto- tai informaatioyhteiskunnaksi, ja johtamisessa puhutaan tietojohdamisesta, tiedolla johtamisesta, tiedon johtamisesta ja informaatio-ohjauksesta. Teknologian kehittymisen ansiosta informaation käytettävyys johtamisen välineenä on kasvanut merkittävästi, mutta samalla myös muuttunut yhä haasteellisemmaksi. Informaation käytettävyyden parantumisen lisäksi tiedon merkitys johtamisessa on lisääntynyt maailman muuttuessa. Tänä päivänä tarvitaan entistä enemmän ja yhä ajankohtaisempaa tietoa. Kun tiedon merkitys johtamisessa kasvaa, on olennaisinta, mitä tietoa on käytettävissä, miten tieto muodostetaan ja miten sitä käytetään.

Harisalo (2009, 110) arvioi, että tiedollisen johtamisen tavoitteena on vaikuttaa siihen, kuinka ihmiset ajattelevat asioita, keräävät niistä tietoa ja prosessoivat sitä eri tarkoituksiin. Tietämisen johtamisessa uskotaan, että tieto motivoi ihmisiä, kun taas motivaatioiden johtamisessa motivaation uskotaan vahvistavan ihmisten halua oppia ja hankkia tietoa ja uusia kokemuksia.

Suomenkielinen termi *tietojohdaminen* nähdään suomalaisena ilmiönä. Kansainvälisessä kentässä tietojohdamiseen luetaan teemoja, kuten informaation hallinta (information management), tietämyksenhallinta (knowledge management), aineeton pääoma ja sen johtaminen (intellectual capital, intellectual capital management) tai liiketoimintatiedon hallinta (business intelligence), joita tutkitaan usein erillisinä alueina. Suomessa on kehitetty tietojohdamisen käsite kattamaan erilaisia tiedon, teknologian ja johtamisen rajapintoja koskettelevia teemoja. Knowledge management voidaan ymmärtää monella tavalla: jollekin se tarkoittaa tietoteknistä informaation hallintaa, kun taas joku toinen näkee sen ensisijaisesti sosiaalisten yhteistyömuotojen

kautta. (Lönqvist, Blomqvist, Hannula, Kianto, Kärkkäinen, Mantula & Ståhle 2007, 12.)

Virtasen, Stenvallin ja Ranniston (2015, 40-41) mukaan tiedoilla johtamisella pyritään sekä informaation puutteesta johtuvan epävarmuuden vähentämiseen että informaation paljoudesta ja/tai toimintatilanteen monimutkaisuudesta syntyvän monitulkintaisuuden hallintaan. Tiedoilla johtaminen ja erityisesti hallintorajat ylittävä tiedonkulku ja keskenään keskustelevat tietojärjestelmät sekä julkishallinnon keräämän datan parempi hyödyntäminen nähdään lupaavana keinona lisätä julkishallinnon ja laajemmin julkisten palveluiden tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Omat haasteensa tuovat informaatioympäristön nopea muuttuminen ja informaation räjähdysmäinen kasvu. Nykyisin puhutaan massadatasta (big data), jolla laajasti ymmärrettynä tarkoitetaan digitaalisen informaation eksponentiaalista kasvua. Tiedoilla johtamisen oikeutus syntyy sen toimintaa parantavasta vaikutuksesta.

Tampereen seudun ammattiopistossa on toteutettu tietojohdamisen kehittämisen suunnittelutyö, minkä avulla haluttiin selvittää, mikä on tietojohdamisen nykytila organisaatiossa ja minkälaisia kehittämistarpeita siinä on. Strategisesti on tärkeää kehittää tiedon jakamista toisen asteen koulutuksen ja sen toimintaympäristön välillä. Syysnummen (2015, 7) esityksen pohjalta on tehty tietojohdamisen suunnitelmakehittämistyö Tampereen seudun ammattiopiston tietostrategiaksi 2025. Tulevaisuudessa tiedoilla johtamisen ydintavoitteena on se, että kaikki johtaminen ja päätöksenteko voisi perustua tietoon. Tietointensiivisessä palveluorganisaatiossa toiminnan kannalta tarpeellisen tiedon tulisi olla kaikkien organisaation jäsenten käytettävissä. Tiedoilla johtamisen pyrkimyksenä on kehittää strategisesti avointa tiedon kulkua, tiedon jakamista ja tiedon hyödyntämistä organisaation eri tasoilla. Organisaatiorakennetta ja toimintakulttuuria kehittämällä tuetaan näitä tavoitteita.

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä toteutetussa haastattelututkimuksessa tavoitteena on saada käsitys ja näkemys siitä, miten arvojohtamiseen suhtaudutaan toisen asteen kouluorganisaatiossa, onko arvoilla ja johtamisella merkitystä koulun toimintakulttuurin kehittämisessä ja miten johtamista kehitetään Tredussa sekä millaisia johtamiskäsityksiä sisältyy toisen asteen koulutuksen toimintasuunnitelmaan. Sisällönanalyysin pohjalta arvojohtamista käsitellään kirjallisuuden ja teorianmallien näkökulmasta. Opinnäytetyön toimeksiantaja on työantajani Tampereen seudun ammattiopisto, ja Tampereen kaupunki on myöntänyt tutkimusluvan työlleni. Tutkimuskysymykset asetettiin seuraavasti:

- Mikä on arvoilla johtamisen merkitys kouluorganisaatiossa?
- Miten johtamista kehitetään ammatillisessa oppilaitoksessa?
- Miten arvojen toteutuminen koetaan käytännön työssä eri organisaatiotasolla?

3.2 Arvoanalyysi – Tampereen seudun ammattiopisto

Tampereen seudun ammattiopisto on monimuotoinen ja -arvoinen työ- ja opiskeluympäristö. Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta pyritään toteuttamaan varmistamalla opiskelijoiden, asiakkaiden ja henkilöstön osallistumismahdollisuudet ja osallisuuden kokemus sekä edistämällä moninaisuutta kunnioittavaa ilmapiiriä (luontainen erilaisuus, ikä, sukupuoli, asema, arvostukset, kieli, kulttuuri ja moraali). Tampereen kaupunkistrategia on määritellyt toimintatavat, jotka ovat arvolauselmia, joiden merkitystä on avattu toisen asteen koulutuksen kannalta. Tampereen seudun ammattiopiston toiminnan arvoiksi on määritelty seuraavat:

- avoimuus
- vastuullisuus

- yhteisöllisyys
- rohkeus

Arvot koskettavat ammatillisen koulutuksen osalta myös muita kuntia, jotka ovat yhteistyötahoja. (Tampereen seudun ammattiopisto 2014.)

Tredu aloitti toimintansa Suomen suurimpana ammatillisena oppilaitoksena 1.1.2013. Vuonna 2013 opiskeli eri toimipisteissä lähes 17 000 henkilöä. Tredun toimintaa johtaa ammatillisen koulutuksen johtaja. Koulutuspalvelut ja toiminta ovat jakautuneet seitsemään ammatillisen koulutuksen koulutusalaan: 1. Aikuiskoulutus ja työelämäpalvelut, 2. Hyvinvointi, 3. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala, rakennettu ympäristö, 4. Liiketalous ja kulttuuri, 5. Logistiikka ja metsä, 6. Maahanmuuttajakoulutus ja kansainvälinen toiminta, 7. Tekniikka ja oppisopimuskeskus. Näistä jokaisella on omat johtajansa. Koulutusaloista vastaavat koulutuspäälliköt. Koulutuspalveluja toteutetaan 20 toimipisteessä Pirkanmaan alueella. Henkilöstöä Tredussa on 1135 (elokuu 2014), joista johtajia ja esimiehiä 58, opettajia ja opinto-ohjaajia 755 ja muuta henkilöstöä 322.

Koulutus toimii osana Tampereen kaupungin tilaaja-tuottajamallia. Tilaajana ja koulutuksen järjestäjän edustajana on Tampereen osaamis- ja elinkeinolautakunta, jossa on edustus myös muista ammatillisen koulutuksen yhteistoiminta-alueen kunnista (yhteensä 12 kuntaa). Toisen asteen koulutus on osa hyvinvointipalveluiden tuotantoa. Toisen asteen koulutuksen tuotantoalue jakautuu ammatillisen koulutuksen, Tredun ja lukiokoulutuksen tuotantoyksiköihin, joilla on yhteinen toisen asteen hallinto, opiskelijapalvelut ja kehittäminen ja innovointi -yksikkö. Tuotantoaluetta johtaa toisen asteen johtokunta ja sen valitsema tuotantojohtaja. (Toisen asteen koulutuksen toimintasuunnitelma 2014-2017.) Kuviossa 10 on esitetty toisen asteen koulutuksen tuotantoalueen organisointikaavio.



Kuvio 10. Tampereen kaupungin toisen asteen koulutuksen organisaatiokaavio 26.2.2016.

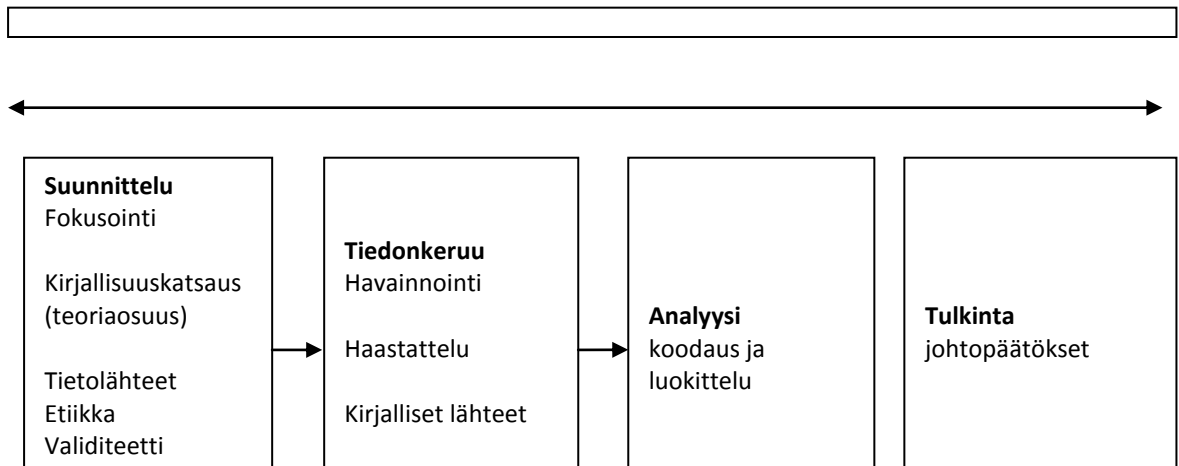
Toisen asteen koulutuksen toimintasuunnitelma perustuu Tampereen kaupunkistrategiaan. Kaupunkistrategia on kuvaus kaupunginvaltuuston tärkeimpinä pitämistä painotuksista ja tavoitteista. Se sisältää keskeiset viestit Tampereen kehittämiseksi ja on perusta kaupungin johtamiselle. Kaupunkistrategia on ylin kaupungin toimintaa ohjaava käsikirja. Strategiset painotukset ja tavoitteet on ryhmitelty seuraaviin viiteen näkökulmaan:

- yhdessä tekeminen
- ennaltaehkäisy ja hyvinvointierojen kaventaminen
- elinvoima ja kilpailukyky
- kestävä yhdyskunta
- tasapainoinen talous ja uudistuva organisaatio

Strategian toteuttamista tuetaan yhteisillä toimintatavoilla, joita ovat toimiminen yhdessä, toimiminen vastuullisesti ja toimiminen avoimesti ja rohkeasti. (Toisen asteen koulutuksen toimintasuunnitelma 2014–2017.)

3.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan vaiheistaa suunnittelu-, tiedonkeruu-, analyysi- ja tulkintavaiheisiin. (Kananen 2010, 36.) Kuviossa 11 esitellään laadullisen tutkimuksen vaiheet.



Kuvio 11. Laadullisen tutkimuksen prosessikaavio (mukaillen Kananen 2010).

Tuomen ja Sarajärven (2009, 18) mukaan teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on ilmeinen ja siksi sitä tarvitaan välttämättä. Termillä tutkimuksen ”teoria” tarkoitetaan tutkimuksen viitekehystä, ns. tutkimuksen teoreettista osuutta. Tässä työssä teorian osuus on merkittävässä osassa, sillä kirjallisuuskatsaus perustuu alan tutkimuksiin ja käsitteisiin. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 27) toteavat sosiaaliseen toimintaan perustuvan tutkimuksen perustuvan merkitysten analyysiin. Mitä lähemmäksi yksilöä päästään, sitä enemmän ollaan vuorovaikutuksessa, sitä suurempi syy on käyttää kvalitatiivisia menetelmiä. Layder (1993) on suositellut kvalitatiivisia menetelmiä makrotason tietojen keruuseen.

Teemahaastattelu on yleisin kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Haastattelu voidaan tehdä yksilö- tai ryhmähaastatteluna ja molemmilla menetelmillä on omat etunsa ja haittansa. (Kananen 2010, 53). Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 34-35) mukaan erityisesti vapaamuotoisten ja strukturoitujen haastattelumenetelmien käyttö on lisääntynyt. Koska haastattelu on joustava, valittiin se tässä työssä mene-

telmäksi. Haastattelutilanne antaa mahdollisuuden olla suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja tilanne antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa.

Teemahaastattelussa teemoilla pyritään eri näkökulmista paljastamaan tutkittava ilmiö (Kananen 2010, 55). Puolistrukturoidussa haastattelussa ei voi kysyä mitä tahansa, vaan sillä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen eli ongelmanasetteluun ja tutkimustehtävään. Valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 75.)

Tämän tutkimuksen teemahaastattelussa on neljä teemaa: arvot ja johtaminen, organisaatiokulttuuri, henkilöstö ja osaaminen sekä arvot käytännössä. Teemahaastattelun kysymykset on esitetty liitteessä 2. Tutkimuskysymykset muotoutuivat arvojohtamisen ja johtamisen kehittämisen, organisaatiokulttuurin ja henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

3.4 Aineiston hankinta ja analysointi

Hankinta

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tutkimukseen osallistui Tampereen seudun ammattiopiston johtajia ja koulutuspäälliköitä nuorisoasteelta, aikuiskoulutuksesta ja oppisopimuskoulutuksen yksiköistä. Haastattelussa käytettiin etukäteen teemoitettuja kysymyksiä ja lähtökohtana oli tutkimusongelma, jonka perusteella aineiston keruumenetelmä päätettiin.

Tutkimuksen aineisto koostettiin 11 haastattelusta ja haastattelukysymykset tarkastettiin ja hyväksytettiin sekä Tredun että Jamkin ohjaajalla. Kananen (2010, 54) mukaan riittäväksi haastateltavien määräksi on esitetty 12-15 haastateltavaa, mutta etukäteen ei voida lyödä lukkoon havaintoyksiköiden määrää, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa, sillä määrän ratkaisee aineisto ja tutkimusongelma. Laadullisessa tutkimuksessa kerättyä tietoa analysoidaan koko ajan, sillä on mahdotonta päättää, milloin tiedonkeruu on riittävää. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 87) esittävät tapaa tarkastella aineiston riittävyyttä saturaatiolla eli kylläntymisellä. Saturaatiolla tarkoitetaan

tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään, eikä tuota tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa.

Ennen haastattelutilannetta varmistettiin kysymysten asettelun toimivuus koehaastattelulla. Samalla varmistettiin ja testattiin sanelukoneen toiminta ja varattiin tarvittavat lisäpatterit laitteen toiminnan varmistamiseksi. Haastattelutilanteessa täytyy olla äänityslaitte kunnossa ja varmistaa, että nauhoitetun materiaalin äänenlaatu on hyvä. Haastateltaviin oltiin etukäteen yhteydessä puhelimitse ja sähköpostitse. Puhe-
limessa sovittiin haastatteluajat ja -paikat. Saatekirjeessä (Liite 1) kerrottiin tutkimuksen tausta, tavoitteet ja merkitys. Haastateltavat saivat etukäteen teemahaastattelun kysymykset. Kaikki haastateltavat olivat halukkaita osallistumaan haastatteluun, vaikka johtajilla ja koulutuspäälliköillä oli kiireitä ja omat aikataulunsa töiden suhteen.

Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 89-90) mukaan haastattelulle on hyvä sopia rauhalliset puitteet. Haastatteluajataulusta on pidettävä kiinni ja myöhästymisestä on ilmoitettava. Esittely ja alkukeskustelu on välttämätön, jotta kumpikin osapuoli saa käsityksen toisesta. Haastattelulle välttämättömän luottamuksen synnyttämiseksi alkukeskustelu on tärkeä. Tutkittavien on hyvä saada etukäteen tietoa taustasta ja siitä, millaista tietoa tavoitellaan ja miten tuloksia voidaan hyödyntää. Haastattelutilanne aloitettiin kertomalla tarkkaan opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet. Haastattelu toteutettiin rauhallisessa tilassa, joko työhuoneessa tai neuvottelutilassa.

Hirsjärvi ja Hurme (2011, 102-103) toteavat, että haastattelu on vuorovaikutustilanne. Haastattelijan tehtävä on saada haastattelu alulle ja saada tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietoa sekä motivoida haastateltavaa. Puolistrukturoitu teemahaastattelu sisältää hahmotelman siitä, mitä kysyä, mutta ei kovin tarkkarajaista suunnitelmaa. Teema-alueita ja jopa kysymysmuotojakin tulisi hahmotella, jotta turvataan tarvittava tiedon saanti. Haastattelutilanne on enemmän keskustelua kuin tiukkaa kysymys kysymykseltä etenemistä. Vaikka haastattelija on aktiivinen kuuntelija, on kysymyksillä kuitenkin tärkeä osa haastattelussa. Kysymyksillä haastattelija ohjaa tilannetta. Hirsjärvi (2011) toteaa, että joustavuutta tarvitaan myös kielellisen ilmai-

sun tason tuntemuksessa. Haastattelijan on löydettävä oikea kielellinen ilmaisutaso heti haastattelun alkaessa.

Osa haastateltavista koki kysymykset haastaviksi, mutta miettimällä ja pohtimalla kysymysten sisältöä tarkemmin he saattoivat kertoa käsiteltävästä asiasta laajemmin. Osalla näkyi laaja johtajan ja/tai esimiehen asiantuntijuus, perehtyneisyys alan kehitykseen ja tutkimustiedon omaksuminen kirjallisuudesta. Osa haastateltavista oli hyvin loogisia vastauksissaan. Haastattelu eteni teemojen ja kysymysten mukaan ja osassa keskustelu eteni eri järjestyksessä. Haastattelijalta se vaati enemmän tarkkuutta ja analyysia. Teemahaastattelut toteutettiin loka- ja marraskuussa 2015 yksilöhaastatteluina. Haastattelut kestivät 1-1,5 tuntia.

Analysointi

Kanasen (2010, 60-64) mukaan teemahaastattelussa kerätyn aineiston avulla pyritään saamaan ymmärrys laadullisen tutkimuksen ilmiöstä. Jos teemat on laadittu kattavasti ja ilmiötä on tarkasteltu eri kulmilta, saadaan kerättyyn ilmiöön ratkaisu. Suurehkoa aineistoa voidaan analysoida segmentoinnin/koodauksen avulla eli tiivistämistekniikalla. Yksinkertaisimmillaan tulkinta voi tapahtua samaa logiikkaa noudattamalla kuin tenttikirjan omaksuminen. Tekstistä etsitään ne asiat, jotka ovat tutkimusongelman kannalta tärkeitä ja oleellisia.

Teemahaastattelut tallennettiin tietokoneelle ja haastattelut litteroitiin sanatarkasti tekstikäsittelyohjelmalla heti haastattelujen jälkeen, jotta saataisiin kaikki aineisto käyttöön. Kaikkien haastateltavien vastaukset yhdistettiin neljään eri teemaan ja tallennettiin omaksi tiedostoksi. Jatkokäsittelyä varten tiedostoissa olevat teemavastaukset tulostettiin paperille. Aineiston analysointi alkoi heti haastattelutilanteen jälkeen, vaikka tarkempi ja systemaattisempi analysointi tehtiin vasta kaikkien haastattelujen jälkeen. Haastattelusta saatua aineistoa on luettu useaan kertaan. Teemoitusta aineistosta etsittiin tutkimuksen kannalta oleellisia teemoihin liittyviä merkityksellisiä asioita alleviivaamalla tekstiä. Luokittelu tehtiin teema-aihealueittain.

Eri teemojen kohdalla kartoitettiin, minkä laatuista vastauksia johtajien ja esimiesten haastatteluvastauksissa nousi esiin. Taulukoissa esitetään teemahaastatteluihin liit-

tyvät merkitykselliset vastaukset. Vaikka haastatteluvastauksissa ilmeni paljon hajontaa, löytyi myös yhteneviä vastauksia. Aineiston käsittely jäsennettiin kahdella tavalla. Selittämiseen käytettiin laadullista analyysia yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista ja taulukot havainnollistavat tuloksia tiivistetysti ja niistä näkyivät vastaustulosten jakautuminen johtajien ja esimiesten kesken.

Johtajien johtamistyö on luonteeltaan enemmän strategista toiminnan suunnittelua ja toiminnan kehittämistä, kun taas esimiehillä johtaminen on operatiivista päivittäistoiminnan johtamista. Henkilöstölle se merkitsee merkittävämpää lähijohtamista. Johtaminen hahmottui vastauksissa eri tavalla sen mukaan, ollaanko johtamistyössä henkilöstön kanssa kosketuksissa päivittäin tai kaukana etäällä.

Tuomi ja Sarajärvi (2009,103-113) toteavat, että sisällönanalyysilla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysia voidaan tehdä myös aineistolähtöisesti eli induktiivisesti ja teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. Opinnäytetyössä on käytetty kirjallista aineistoa tutkimusmateriaalin tukena ja täydentäjänä (triangulaatio). Hirsjärvi ja Hurme (2011, 137-138) korostavat aineiston tiivistämisen tarkoittavan sitä, että haastateltavien esiin tuomat merkitykset puetaan sanalliseen muotoon ja koodataan tiettyihin luokkiin. Luokittelun päälähtökohtana on asetettu tutkimusongelma. Tutkijalla itsellään ei ole yhtä tiettyä analyysitapaa, vaan hänen täytyy löytää tapa, jolla merkitykset saadaan esiin.

Hirsjärven ja Hurmeen (2011,143-146) mukaan analyysissa eritellään ja luokitellaan aineistoa ja synteessissä pyritään luomaan kokonaiskuva esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä ja kuvaamaan ilmiö. Kuvauksissa on tärkeitä, että ilmiö sijoitetaan aikaan, paikkaan ja siihen kulttuuriin, johon ilmiö kuuluu. Tutkijan ajattelutyö ja ymmärtämisen osuus on yhdistelyvaiheessa tärkeä, sillä lopussa tutkija antaa kokonaisvaltaisen tulkinnallisen selityksen tutkimalleen ilmiölle. Hirsjärvi ja Hurme (2011,153) toteavat tutkimustyyppistä riippumatta analysoinnin apuna käytettävän kolmea päätapaa: tekstiä, numeroita ja kuvia. Opinnäytetyön aineistoanalyysia ohjasivat teemahaastattelun teemat: 1. arvot ja johtaminen, 2. organisaatiokulttuuri, 3. henkilöstö ja osaaminen sekä 4. arvot käytännössä.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään validiteetin ja reliabiliteetin käsittein Tuomi ja Sarajärvi (2009,136). Kanasen (2010,69) tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Reliabiliteetti tarkoittaa saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä, eli jos tutkimus toistetaan, saadaan samat tulokset. Validiteetti on yksinkertaisuudessaan oikeiden asioiden tutkimista. Molemmissa käsitteissä on myös alakäsitteitä, joista validiteetin ulkoinen validiteetti eli tutkimustulosten yleistettävyyden on tärkein.

Hirsjärvi ja Hurme (2011, 184) korostavat, että aineiston laadukkuutta voidaan parantaa tekemällä hyvä haastattelurunko. Eduksi on myös, jos teemoja on mietitty ja pohdittu ennalta vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä. Haastattelun päätteeksi on myös hyvä kysyä, voidaanko palata puhelimitse asiaan, jos haastattelua täytyy tarkentaa joiltakin osin. Ennen haastatteluja varmistin, että sanelukone nauhoittaa ja kaikki tarvittava materiaali on muistiinpanovälineineen mukana. Haastattelun aikana tein havaintoja haastateltavista. Haastateltavat käsittävät tilanteen usein niin, että heidän pitäisi tietää asioista hyvinkin tarkasti ja osa koki tietyt aihealueet haastaviksi vastata.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta ovat lisänneet lähteinä käytetyt alalta tehdyt väitöskirjat, ajankohtaiset kirjalliset lähteet ja oman organisaation asiakirjat, joiden sisältöä on voitu tarkastella haastateltavien samansuuntaisten ajatusten kanssa. Teemahaastattelun aineistoa luettaessa useampaan kertaan opinnäytetyöhön liittyvä tulkinta ja näkökulmat kehittyivät työn edetessä.

4 Tutkimuksen tulokset

Teemahaastattelu on toteutettu matkailu-, ravitsemis- ja talousalan nuorisosaasteen, aikuiskoulutuksen ja oppisopimuskoulutuksen osastojen johtajille sekä esimiestyöstä vastuussa oleville koulutusalojen koulutuspäälliköille. Haastateltavat työskentelevät eri kampusten toimipisteissä ja kiertävät Tredun yksiköissä asiantuntijatehtävissä. Haastateltavia oli 11, joista kuusi johtajaa ja viisi esimiestä. Työkokemusta kouluor-

ganisaation johtajilla ja koulutuspäälliköillä oli 5 - 23 vuotta. Haastateltavat olivat yhtä lukuun ottamatta naisia. Tutkimustulosten esittely etenee neljän teeman mukaan, jotka ovat olleet myös tutkimuskysymysten laadinnan taustana. Suostumusta teemahaastatteluun pyydettiin saatekirjeessä (Liite 1). Teemahaastattelun kysymykset on esitetty liitteessä 2.

4.1 Arvot ja johtaminen

Arvojen määrittämisellä luodaan pohja ja suunnitelma organisaation toiminnalle. Oppilaitoksen toiminnassa arvokysymyksiä voidaan tarkastella monella eri tasolla. Ne tulevat esille sekä opetussuunnitelmassa että käytännön opetus- ja kasvatustyössä. Arvojen toteutuminen toiminnassa tarkoittaa, että niitä käytetään johtamisen välineenä. Se edellyttää, että johtajat ja esimiehet sitoutuvat vahvasti arvojen mukaiseen toimintaan ja omalla johtamistavallaan ovat esimerkkejä. Lisäksi päätöksentekotavat ja päättäminen edellyttävät vahvaa arvoperustaa. ”Arvot ja johtaminen” oli teemahaastattelun ensimmäinen kysymyskohta. Taulukossa 5 esitellään haastateltavien näkemyksiä oppilaitoksen toiminnan kannalta tärkeistä arvoista.

Taulukko 5. Kysymys: Mitä arvoilla tarkoitetaan? Vastaajien mainitsemia seikkoja.

	Johtajat 6	Esimiehet 5
Toiminnan suunnittelun peruslähtökohtia	2	2
Merkityksellisiä, kun puhutaan organisaation menestystekijöistä	1	-
Moraalis-eettinen perusta opetustoiminnalle ja kaikelle sitä tukeville toiminnoille	1	-
Säädöksenä, tapa kohdella yhteisössä toisianne	-	1
Sosiaalisia sopimuksia, mitä pidetään tärkeänä ja arvokkaina	1	-
Arvopohja, joka opitaan kodissa ja varhaislapsuudessa	-	1
Toimivat strategisessa ja operatiivisessa johtamisessa	1	-
Hyvyys, kauneus, totuus, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo	-	1

Haastateltavat painottivat vastauksissa oman organisaation arvojen tärkeyttä ja ne nähtiin kaiken toiminnan ja suunnittelun perustana. Ihmisten työn kunnioittaminen ja arvostaminen nähtiin myös tärkeänä asiana koko työyhteisössä. Yksittäisissä vastauksissa arvojen taustoissa haluttiin korostaa kodin ja muun yhteisön tärkeyttä arvojen asenteellisena elämäkatsomuksena. Oppilaitosyhteisössä arvoihin palataan usein silloin, kun oppilaitos menestyy jollakin saralla. Säädöspohjaisesti EU- ja Opetus- ja kulttuuriministeriö asettavat oppilaitoksen toiminnalle erityisen arvoperustan, joka velvoittaa kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Seuraavassa yksi vastausesi-
merkki:

Ne ovat sellaisia pohjaoletuksia, mitä meillä kullakin on, ne eivät aina ole kovin tunnistettuja, eikä tiedostettuja, mutta niitä toteutetaan käytännössä. Arvoperusteista toimintaa johdetaan valtakunnan tasolta. Opetus- ja kulttuuriministeriön kehittämislinjauksissa ovat aina arvot mukana. EU-yhteisöön liittyvät normit ja arvopohja ja kansallisella tasolla oleva normipohja näyttäytyy maakunnan alueen tasolla tietyllä tavalla. Meillä on Tampereen kaupungin arvot, tavoitteet, painopisteet ja ne näkyvät ihan kaikessa, mitä pidetään arvokkaana ja tärkeänä kaupunkiseudun kehittämisessä.

Kesti (2013) sanoo arvojen toteuttamisen onnistuvan käytännössä työpaikalla, jossa on sovittu yhteinen arvopohja. Turvallisinta on tehdä työtä, jos ihmiset pyrkivät luonnostaan omaksumaan yhteisössä olevan arvomaailman omaan ajatteluunsa ja toimintaansa. Salminen (2014) korostaa työn ja arvojen sopusointua, joka mahdollistaa koko toimintaenergian tekojen taakse. Kalliomaa ja Kettunen (2010) toteavat, että parhaimmillaan arvot kuvaavat yrityksen ilmapiiriä ja toimintatapaa. Arvojen merkitys korostuu, kun vastaan tulee yllättäviä tilanteita, joissa tarvitaan arvoihin tukeutuvia ratkaisuja ja pelisääntöjä. Hyppänen (2013) on kuvannut arvoja organisaation toimintaperiaatteina, jotka toimivat henkilöstöjohtamisen perustana. Arvoilla on oma sisäinen merkityksensä, ja niitä voidaan muotoilla uudelleen suurten muutosten yhteydessä. Arvoja testataan erityisesti vaikeissa tilanteissa, joissa viitataan asiakkaisiin, henkilöstöön, laatuun, tuloksiin, uudistamiseen, vastuuseen ja työn iloon. Taulukossa 6 esitetään Tredun johtajien ja esimiesten näkemyksiä arvojohtamisen käsitteestä.

Taulukko 6. Kysymys: Miten määrittelet arvojohtamisen? Vastausten jakaumaa keskeisimpien tekijöiden osalta.

	Johtajat 6	Esimiehet 5
Esimerkillä johtamista	3	1
Johtaja on sitoutunut organisaation arvoihin.	2	4
Keskeisempiä ohjaavia toimintoja strategisessa kuin operatiivisessakin johtamisessa.	1	-

Suurin osa esimiehistä perusti arvojohtamisen sitoutumiseen ja niihin arvoihin, jotka on organisaatiossa määritelty ja jotka näyttäytyvät toimintaa johtavina tavoitteina. Johtajien vastauksissa korostuivat esimerkillä johtaminen ja vastuullisuus johtamisessa. Toisaalta arvot määriteltiin johtamisen keskeisiksi ohjaaviksi toiminnoiksi niin strategisessa kuin operatiivisessakin johtamisessa. Arvojen jalkauttaminen nähtiin esimiesten vastauksissa toimintaa tukevaksi asiaksi, sillä arvojen luomisella tehdään pohja koko organisaation toiminnalle ja niiden avulla voidaan ponnistaa kohti strategisia tavoitteita. Arvopohjainen toiminta vaatii pitkäjännitteisyyttä ja rohkeutta. Arvot pitää määrittää niin hyvin, että ne näkyvät käyttäytymisenä ja konkreettisina toimenpiteinä. Vastausesimerkki:

Sitoutumista, yksikään johtaja ei pysty yksin luomaan hyvää menestystä ja arvoja kunnioittavaa organisaatiokulttuuria. Kaikkien täytyy sitoutua niihin arvoihin, yksin ei sitä voi tehdä. Johtajalla on merkittävä rooli, he ovat esimerkkejä.

Sergiovannin (1995) mielestä johtajien ja esimiesten tulee itse näyttää arvopohjaisen johtamisen malli. Sitoutumisessa yhteiset arviointi- ja palautekeskustelut ovat keskeinen edellytys onnistumiselle. Oppilaitosyhteisössä hyvät ihmissuhteet määrittävät laadun, jossa johtajan vuorovaikutustaidot ja verkostoituminen ovat olennaisia taitoja. Sydänmaanlakka (2012a) arvioi, että johtamiseen vaikuttavat useat johtajaan itseensä liittyvät tekijät: käyttäytyminen, itsetuntemus ja itseluottamus ja persoonallisuus (luonteenpiirteet ja arvot). Näiden ominaisuuksien lisäksi johtajalla tulee olla monenlaista muuta osaamista, erityisesti hyvät vuorovaikutustaidot ja kiinnostus työskennellä ihmisten kanssa. Salmisen mukaan (2014) esimies voi olla asiakaskeinen manageri tai ihmiskeskeinen tiimivalmentaja, molempia johtamispainotuksia tarvi-

taan. Taulukossa 7 on koottuna asiakaskeisten ja ihmiskeskeisen johtamisen painopisteitä.

Taulukko 7. Management- ja leadership-johtamisen painopisteet. (Salminen 2014.)

Asiakaskeisen esimiehen huomion kohteena on erityisesti:	Ihmiskeskeisen esimiehen ajattelun keskiössä ovat muun muassa:
<ul style="list-style-type: none"> tarkoitus ja tavoitteet selkeitä selkeät tiimiroolit ja vastuualueet asioiden käsittely tehokasta päätöksenteko toimii toiminta suunnitelmallista osaamista jaetaan riittävästi selkeät toimintamallit ja pelisäännöt jäsenillä riittävä osaaminen tiimin toiminta on tuloksellista 	<ul style="list-style-type: none"> yhteistyö toimii tiimin sisällä hyvä motivaatio ja sitoutuminen tiimiin hyvät vuorovaikutussuhteet tiimi kunnioittaa jokaista jäsentään jatkuva oppiminen toteutuu tiimi on itseohjautuva avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri palautetta annetaan ja saadaan tiimin jäseneksi halutaan päästä työnhyvinvointitutkimukset tuottavat hyviä tuloksia

Toivola (2010) näkee ”leader”-johtajat eräänlaisina ”tiennäyttäjinä” ja ”manager”-johtajat ”reitin suunnittelijoina”. Näiden kahden tyyppitellen johtamistavan sisällä ihminen käyttäytyy eri tavoin. Silti molemmat tyypit voivat olla luonteeltaan joko kovia, asiapitoisia tai enemmän kuuntelevia, ”pehmeämpiä” johtajia. Leaderien ja managerien ominaisuudet liittyvät puhtaasti johtamiskäyttäytymiseen, jota voi opetella. Ominaisuudet liittyvät tapaan motivoida, tapaan delegoida, tapaan määritellä tavoitteita ja tapaan auttaa alaisia.

Taulukoissa 8 ja 9 esitellään vastauksia arvojen mukaisesta toiminnasta ja siitä, miten johtamista kehitetään Tredussa.

Taulukko 8. Vastauksia kysymykseen: Miten toimit johtajana Tredun arvojen mukaisesti?

	Johtajat 6	Esimiehet 5
Vastuullisesti huomioiden arvot päätöksissään	1	1
Avoimesti toimien ja viestimällä	3	3
Noudatan yhteisesti sovittuja arvoja	1	1
Osallistaen ja yhteisöllisesti toimien	1	-

Avoimuus korostui johtamistoiminnassa selkeästi haastateltavilla. Avoimesti rakennetaan parhaiten yhteisöllisyyttä ja osallistetaan henkilöstöä. Yhteisöllisyys on selviö, tehdään asioita yhdessä ja kannetaan niistä vastuuta. Sanoilla ja teoilla on merkitystä. Avoin viestintä koettiin tärkeäksi kaikessa toiminnassa. Tredun kaikki asiakirjat ovat avoimia. Puhutaan avoimesti johtotiimeissä, henkilöstökokouksissa, opettajien tiimeissä ja opiskelijoille. Toiminta on tasapuolista ja oikeudenmukaista. Toimitaan vastuullisesti ja tehdään toiminnan parantamiseksi kehittämis ehdotuksia. Vastuullisuutta pidettiin yleisesti tärkeänä johtamistyössä ja päätöksenteossa. Vastauksissa painotettiin rohkeutta tehdä ja rakentaa uutta organisaatiota, uudenlaisia ratkaisuja, sillä ammatillisen koulutuksen reformi haastaa meitä kaikkia.

Taulukko 9. Vastauksia kysymykseen: Miten johtamista kehitetään Tredussa?

	Johtajat 6	Esimiehet 5
Lean-johtamisjärjestelmä otetaan kehittämismenetelmäksi	4	1
Organisaation toimintaprosessien kehittäminen	-	1
Kaikilta esimiehiltä vaaditaan esimiespassin ja johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamista	1	2
Keskusteluja erilaisilla foorumeilla ja jaetaan tietoa	1	-
Kehittämistyö Tredun ja kaupungin välillä	-	1

Johtajat on perehdytetty Lean-ajatteluun, ja heille se näyttäytyy päällimmäisenä asiana johtamisen kehittämisessä. Tampereen kaupunki on linjannut Lean-johtamisjärjestelmän kehittämisen työkaluksi koko organisaatiotasossa. Esimiehet painottivat johtamiskoulutuksen tärkeyttä, sillä Tredu vaatii esimiehiltään johtamisen erityisosaamista: johtamisen erityisammattitutkinnon ja esimiespassin suorittamista. Johtajat ja esimiehet korostivat, että yhdessä tehdään kehitystyötä johtotiimeissä. Neuvottelu osakeyhtiöjärjestelmästä on alussa, ja sen avulla voidaan kehittää johtamista. Suurin työ on ollut toimintajärjestelmien kehittämisessä, jota parhaillaan arvioidaan. Toiminnan kehittämisessä henkilöstön osallistaminen nähtiin tärkeäksi, eikä pelkkä yläjohdon kehittäminen riitä, vaan kehittäminen tapahtuu vuorovaikutuksessa toisten kanssa.

Tredun ensimmäinen johtamis- ja esimiestyön kehittämissuunnitelma tehtiin 360 esimiespalautteen pohjalta 12/2013-2/2014. Tredu oli tuolloin ollut toiminnassa alle vuoden. Selvitystyön perusteella sovittiin kolmesta toimintayksikön kehittämiskohdasta: 1. tuloksellisuuden parantaminen toiminnan ja johtamisen osalta, kokous- ja palaverikäytäntöjen tehostaminen, vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien lisääminen ja työryhmien määrän vähentäminen; 2. osaamisen ja henkilöstön johtaminen: kiinnostuksen, arvostuksen ja välittämisen osoittaminen ihmisistä ja heidän tehtävistään; 3. esimiehen omien tietoisuustaitojen kehittäminen: toimintasuunnitelman toimeenpanon vahvistaminen strategisen johtamisen osalta, pedagogisen johtamisen ja muutosjohtamisen taitojen vahvistaminen sekä esimies- ja johtamistyön ymmärryksen ja osaamisen lisääminen (Toisen asteen koulutuksen johtamis- ja esimiestyön kehittämissuunnitelma 2.6.2014.)

Sydänmaanlakka (2015) arvioi hyvän johtamisen saavutettavan julkisessa organisaatiossa johtamisen hyvillä käytännöillä ja toimintatavoilla. Asioita, joihin voidaan panostaa, nostaa esille ja joihin voidaan vaikuttaa, tulee esiin johtamisen kautta. Luotamuksellisella johtamisella ja ihmisten arvostuksella mahdollistetaan työyhteisön hyvinvointi. Yhteistyöllä ja verkostoitumalla voidaan luoda uusia mahdollisuuksia innovatiivisiin ja asiakaskeskeisiin palveluihin. Yhdeksi organisaation menestystekijäksi voidaan mieltää monimuotoisuuden ymmärtäminen. Osaamista kehittämällä organisaatiot ja työyhteisöt menestyvät, ja tulevaisuuden uudistuminen voi tapahtua eri toimijoiden välisenä yhteistyönä. Nykyisin hyvän johtamisen periaatteet ovat hyvin samankaltaisia julkisella ja yksityisellä sektorilla. Taulukossa 10 esitetään haasteltavien näkemyksiä tulevaisuuden johtamisen haasteista ja mahdollisuuksista Tredussa.

Valtion talouden tasapainottaminen tuo mukanaan uusia haasteita Tredun johtamiselle. Siksi johtajat pitivät muutosjohtamista suurimpana haasteena: muutosten suunnittelu ja vieminen, miten onnistutaan näiden muutosten tekemisessä ja miten henkilöstö kokee muutoksen, sillä tehokkuusvaatimus koskee kaikkia. Prosessien ja toimintasuunnitelmien kehittäminen on meneillään ja käytännössä jatkuva. Esimiehet kokivat toimintakulttuurin yhtenäistämässä olevan vielä töitä, sillä suurta organisaatiota on haasteellista viedä eteenpäin.

Taulukko 10. Vastausjakaumaa kysymykseen: Mitkä ovat tulevaisuuden johtamisen suurimmat haasteet ja mahdollisuudet Tredussa?

Haasteet	Johtajat 6	Esimiehet 5
Prosessien ja toimintasuunnitelmien kehittäminen.	1	-
Muutosjohtaminen ja valtion talouden sopeuttamistoimet.	4	1
Toimintakulttuurin yhtenäistäminen ja tilojen käytön suunnittelu tarkoituksenmukaiseksi.	-	2
Ollaan tiukasti sidottu Tampereen kaupungin ohjeistuksiin.	-	1
Osaamisperusteisuuden kehittäminen ja sen jalkauttaminen.	1	-
Uusi opettajuus, miten muutos saadaan aikaan.	-	1
Mahdollisuudet		
Toimintakulttuuri, jossa korostuu luovuus, uusi teknologia, keellinen innovatiivisuus ja visionäärinen opettajuus.	1	1
Osaamisperusteinen johtaminen ja johtamisjärjestelmän sekä työhyvinvoinnin kehittäminen.	1	-
Itseohjautuvuus, jaettu johtaminen, tiimitoiminta	-	1
Asiantuntijaorganisaatio, osaamista eri aloilla, maakunnallinen sijainti Pirkanmaalla.	1	1
Yrittäjämäisen toiminnan ja työelämäkoulutusten kehittäminen.	2	-
Organisaatiouudistus, jossa toiminta osakeyhtiömuotoista.	-	1
Yhteistyö eri koulutusaloilla. Nuko, aiko ja oppisopimuskoulutus.	1	1

Tredu ei ole vielä hioutunut yhdeksi, vaan siinä on kahden eri organisaation toimintakulttuureja. Yksittäisissä vastauksissa tulivat esiin Tampereen kaupungin tiukat ohjeistukset, jotka sitovat johtamista. Osaamisperusteisuus tutkimuksissa on suuri haaste, ja tarvitaan paljon keskustelua asiasta. Toisaalta oltiin huolissaan, sillä henkilöstön eläköitymisen myötä osaaminen jää hiljaisen tiedon varaan. Uusi opettajuus ja työelämälähtöisyys koulutuksessa haastavat henkilöstöä uudenlaisen toiminnan kehittämiseen.

Tredun toiminnan kannalta johtajat ja esimiehet näkivät paljon erilaisia mahdollisuuksia tulevaisuudessa: osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö nähtiin vahvuutena, samoin asiantuntijaorganisaation osaaminen eri aloilla. Yhteistyömahdollisuus eri alojen kanssa ja yrittäjämäinen liiketoiminta opetuksessa tuovat uudenlaista sisällöllistä mahdollisuutta koulutuksen järjestämiseen. Monipuolisen yhteistyön työelämän kanssa toivotaan jatkuvan. Johtamisjärjestelmän uudistamisella voidaan luoda tarvittavaa lisäarvoa asiakkaalle ja toisaalta tehokkuutta ja taloudellisuutta toimintaan.

Innovatiivisella ajattelulla ja uudenaikaisella opettajuudella halutaan kehittää uusia asioita ja edistää dynaamisen toimintakulttuurin kehittymistä. Osakeyhtiömuotoisen organisaation rakentamisella saadaan toiminta joustavammaksi. Maakunnallinen sijainti Pirkanmaalla ja ison organisaation monipuolisuus nähtiin koulutusalojen jatkuvuuden takeena.

Haastateltaville esitettiin lisäkysymys siitä, miltä heidän mielestään matkailu-, ravitsemis- ja talousalan tulevaisuuden kehityslinjat näyttävät. Seuraavassa luettelossa esitetään näkemyksiä asiasta:

- *Alalla ei kovinkaan suuria muutoksia. Trendeinä: terveellisyys, siirrytään entistä enemmän puolivalmisteiden käyttöön. Laitteet kehittyvät alalla. Osaaminen ja työelämälähtöisyys korostuvat koulutuksessa.*
- *Kehitys menossa hyvinvoinnin suuntaan; elämyskulttuuri, rentoutuminen ja gulinariset nautinnot yhdistettynä vapaa-aikaan..*
- *Tredussa marata-alan pisteet useammassa toimipisteessä, yhtenäisyys haastavaa, asioita tehdään monella tavalla, keskittäminen toisi paljon enemmän mahdollisuutta. Tulevaisuudessa opetusta alalla voidaan tehdä hyvin monella tavalla.*
- *Alalla tarvitaan edelleen osaavia kokkeja, tarjoilijoita, ja uudenlaista osaamista. Yritysmaailman ja toimintaympäristön muuttuessa tarvitaan alalle moniosaajia.*
- *Marata-alalla on nostetta ja uusia mahdollisuuksia yhteistyömuotojen kehittämisessä eri alojen kanssa. Yrittäjyys on yksi alan keskeisiä kulmakiviä ja tulevaisuutta myös opiskelijoille, joilla on tähän innokkuutta. Alalla on paljon projekteja ja kansainväliset mahdollisuudet tehdä kehittämistyötä.*
- *Valtakunnallisesti vastaanottovirkailijoiden ja tarjoilijoiden ammatit ovat laskusuunnassa. Kokeilla on enemmän kysyntää, mutta uutena on tullut yrityselämän näkökulmasta tarve moniosaajille. Tampereella alan koulutustilanne hyvä, opiskelijoita alalla tulevaisuudessa enemmän suurten ikäluokkien nousevat*
- *Marata-alan tulevaisuus näyttää hyvältä, julkisuuskuva ja alan näkyvyys siivittää menestymistä. Maahanmuuttajataustaiset opiskelijat potentiaali alan kouluttautumisessa. Puhdistuspalveluala on hyvässä nosteessa ja lähihoitajien koulutusalan jatkua kasvua.*
- *Arvot osattu alalla hyödyntää; vastuullisuus, asiakasymmärrys ja kestävät ympäristöasiat. Tulevaisuudessa haasteena toimintaympäristö ja uusien konseptien rakentaminen*
- *Keittiöt keskittyvät jakelu- ja tuotantokeittöiksi, prosessit uudistuvat, puhutaan prosessikeittöistä. Tärkeässä osassa nähdään myös alan teknistyminen.*

Haastateltavien mukaan matkailu-, ravitsemis- ja talousalan tulevaisuus ja alan kehitys sekä koulutuksen jatkuvuus näyttävät nuorisoasteen, aikuiskoulutuksen ja oppisopimuskoulutuksen perusteella hyviltä. Kasvualueella Pirkanmaalla koulutusta ja osaamista tarvitaan aina. Ala on trendikäs, ja terveellisyys sekä lähiruoka ovat edelleen kasvusuunnassa. Vastuullisuus, arvot ja palvelut korostuvat alan ammattitaito-

vaatimuksissa. Yrittäjyyden ja moniosaajien kouluttautumiselle on kysyntää. Koulutuksen toteuttamisessa tulee lisääntymään työelämäpainotteisuus.

4.2 Organisaatiokulttuuri

Törmälän, Markkasen ja Kadeniuksen (2015) mukaan yhteisöllisyys ei lähde liikkeelle organisaatioissa pelkästään keskustelujen käynnistämällä, vaan rakentuu työtapojen ja yhteistyössä ratkottavien työasioiden ympärillä. Uuden luominen lähtee liikkeelle yhteisymmärryksen kautta ja toisten työtä kunnioittamalla. Tärkeätä on keskustella ja ottaa kaikkien ajatukset käyttöön sekä pystyä rakentavasti keskustelemaan yhteisistä tavoiteltavista asioita. Tiedon puute ja viestinnän tehottomuus ovat usein jatkuvan kritiikin kohteena organisaatioissa. Tarvitaan uusia keinoja tiedottamiseen, ja hyvä keino olisi täydellinen läpinäkyvyys, jossa kaikki oleellinen tieto on koko ajan kaikkien saatavilla.

Taulukossa 11 on esitetty haastateltavien näkemyksiä tämän hetkisestä toimintakulttuurista.

Taulukko 11. Vastauksia kysymykseen: Miten kuvailisit Tredun tämän hetkistä toimintakulttuuria?

	Johtajat 6	Esimiehet 5
Prosesseja on rakennettu, mutta ne eivät ole jalkautuneet.	1	3
Ollaan keskeneräisiä. Pirkon ja Taon aika ei ole ohitse. Kestää 2-3 vuotta, kun Tredu on valmis.	3	1
Organisaatio on aika nopeasti sulautunut yhdeksi. Nyt on jo näkyvissä Tredulaista tapaa toimia yhdessä.	1	-
Toimintakulttuuri ei ole avointa, yhteisöllisyys on isossa organisaatiossa haaste.	1	1

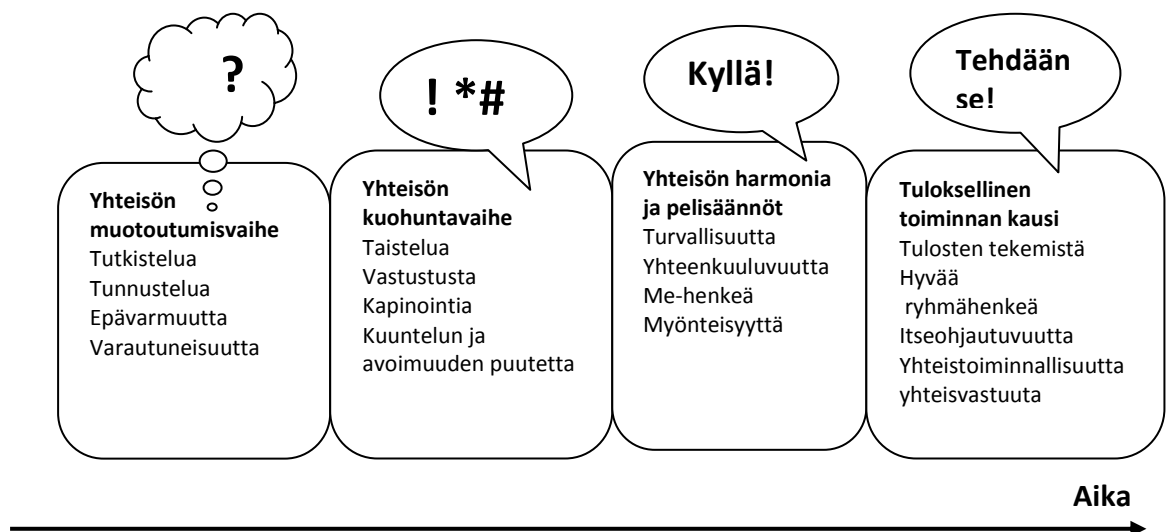
Johtajien mielestä organisaatiokulttuurin eteen pitää tehdä lujasti töitä, jotta se sulautuu yhdeksi huolimatta siitä, että molemmilla organisaatioilla on ollut oma historiansa. Ison organisaation toimintakulttuurin kehittäminen on haastavaa, nyt ollaan vielä melko keskeneräisiä. Esimiesten mielestä erilaisten toimintamallien ja prosessi-

en kehittäminen ja vieminen yhdessä eteenpäin on aikaa vievää ja toimintaprosessi-
en jalkauttamiseen menee oma aikansa. Avoimeen ja yhteisölliseen tredulaiseen
toimimiseen menee vielä useampi vuosi. Vastausesimerkkejä:

Tämä on hirveän suuri haaste, että näistä tulee yksi toimintakulttuuri. Ollaan toimittu 2½ vuotta ja vuoden loppuun mennessä 3 vuotta. Se vie useamman vuoden; sanoisin, että kaksi tai kolme vuotta menee vielä ennen kuin meillä on yhteinen Tredun toimintamalli. Monet toimintamallit ovat hyvässä mallissa, mutta ne elävät ja muokkautuvat. Meillä on haasteena se, että on niin paljon toimipisteitä ja toimintamallit ovat erilaisia. Monta koulua (13-14) yhdistetty tähän. Suunnittelutyö on hyvässä vaiheessa.

Meidän toimintakulttuurimme ei ole vielä täysin yhtenäinen. Tredu on nuori ja yhtenäistä toimintamallia ei vielä ole. Tredu on valtava putiikki, hirveästi ihmisiä töissä ja on toimipisteitä ympäriinsä siellä ja täällä. Se-kin tuo toimintakulttuuriin omia piirteitä, ollaanko Hervannassa tai ollaanko Virroilla, kyllä on vielä hioutumista.

Gustafssonin ja Marniemen (2012) mukaan organisaatiokulttuurin kehittäminen on säännöllistä työtä. Toiminnan edistämisen kannalta toteutetut työilmapiiriselvitykset ja tuloksista johdetut kehittämistoimet palvelevat pitkäjänteisen johtamisen ja organisaation toiminnan kehittämistä. Osallistamalla henkilöstöä ja arvostamalla sen näkemyksiä oman työn kehittämisessä vahvistetaan yhteisön ja yhdessä tekemisen kulttuuria. Kuviossa 12 on kuvattuna työyhteisökulttuurin johtamisen taso.



Kuvio 12. Yhteisön kehittyminen. (Gustafsson, Marniemi 2012, 75.)

Taulukossa 12 on esitetty vastauksia kysymykseen arvoprosessiin sitouttamisesta.

Taulukko 12. Vastauksia kysymyksiin: Miten henkilöstö sitoutetaan arvoprosessiin? Missä käytännön tilanteissa Tredun arvoista on hyötyä?

Sitouttaminen arvoprosessiin	Johtajat 6	Esimiehet 5
Systemaattisella käytäntöön viemisellä.	1	1
Kuuntelemalla ja kyselemällä, mitä asiat koetaan tärkeiksi	3	2
Iso asia ja haaste, pikkuhiljaa saadaan mukaan	-	1
Ottamalla henkilöstö mukaan kehittämiskäytäntöihin	2	-
Missä tilanteissa arvoista on hyötyä		
Johtamisen päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä	3	2
Vuorovaikutustilanteissa opiskelijoiden ja kumppaneiden kanssa.	-	1
Käytännön suuntaviivana, miten toimia arvojen mukaisesti	3	2

Suurin osa johtajista korosti, että kuuntelemalla ja avoimesti osallistamalla voidaan kehittää toimintaa yhdessä. On tärkeää on ottaa henkilöstö mukaan yhteisiin päätösten tekemisiin. Esimiehet kokivat, että toiminta lähtee liikkeelle, jos annetaan suuntaviivat ja pelisäännöt toiminnalle ja tuodaan esiin, mitkä asiat koetaan tärkeiksi. Ensisijaisesti pitäisi sitouttaa systemaattisesti arvoprosessiin, ja arvoprosessi tulisi käynnistää ja tehdä näkyväksi. Yhteneviä vastauksia tuli esiin, kun kysyttiin arvojen hyödyistä: arvoista on hyötyä johtamistyössä, jossa toiminta perustuu päätöksiin ja toiminnan kehittämiseen. Johtajat ja esimiehet totesivat samansuuntaisesti, että arvot ovat suuntaviiva ja tapa toimia niiden mukaisesti. Vastausesimerkki:

Se on suuntaviitta, että täytyy toimia näiden arvojen mukaisesti. Täytyy aina miettiä se mitä niiden arvojen näkökulmasta pitäisi toimia tässä yhteisössä. Arvoja tulkitaan eri tavalla, mikä on avointa, mikä on vastuullista tekemistä ja mikä on yhteisöllistä tekemistä ja mikä on se asian rohkeusaste. Yhdelle ihmiselle se näkyy toisenlaisena kun toiselle. Ne ovat vähän tällaisia tulkintakysymyksiä.

Törmälä, Markkanen ja Kadenius (2015) korostavat johdon tehtävää luotaessa ympäristöä vuorovaikutukselle ja rakentavalle työlle. Sen edellytys on molemminpuolinen luottamus. Paras tapa kasvattaa luottamusta on olla läpinäkyviä ja avoimia. Arvot ja

niitä tukevat sanat ja teot luovat työympäristön. Mestarilliseen onnistumiseen tarvitaan lisäksi ympäristön tuki, jolloin oppiminen yksin ja yhdessä on mahdollista. Itseohjautuvuus organisaatiossa edellyttää selviä yhteisiä tavoitteita ja kuvaa tulevaisuudesta.

Kestin (2010, 2013) mukaan toimintakulttuuri rakentuu organisaatiossa työyhteisön arvoista ja työetiikasta. Työetiikka on tärkeä henkilöstötuottavuuteen vaikuttava asia, sillä henkilökunta haluaa vaikuttaa kokemuksiinsa työssä esiintyviin puutteisiin. Korkea työetiikka vaikuttaa suoraan työn laatuun. Kestin mukaan oikeilla arvovalinnoilla ja niiden toteuttamisella helpotetaan johtamista. Lisäksi valmentavalla ja kannustavalla esimiestyöllä luodaan toimiva pohja toimintakulttuurille, jossa valtaa ja vastuuta voidaan jakaa työntekijöille. Kun yhteinen arvopohja on määritelty, sitoutuminen on helpompaa. Henkilöstön omat vaikutusmahdollisuudet tukevat työtoimintaa kehittävästi. Työhyvinvointi on ilmentymä toimivasta johtamisesta, esimiestoiminnasta ja toimintakulttuurista. Taulukkoon 13 on koottu muutamia toiminnan kannalta edistäviä johtamis- ja toimintatapoja haastateltavien omien näkemysten mukaisesti.

Taulukko 13. Vastauksia kysymykseen: Miten luot avointa, keskustelevaa ja kaikkia arvostavaa johtamis- ja toimintakulttuuria?

	Johtajat 6	Esimiehet 5
Omalla esimerkillä ja tapaamalla ihmisiä.	2	3
Arvostamalla ihmisiä ja kohtelemalla heitä tasa-arvoisesti.	1	1
osallistan henkilöstön keskusteluun ja kehittämiseen sekä välitän aidosti heidän näkemyksistään.	3	-
Esimiehen aika ei riitä. Toimintakulttuurin tekemisessä tiimeillä vastuu toiminnan kehittämisestä.	-	1

Avoin toiminta, olemalla läsnä ja tapaamalla työntekijöitä arjessa painottuivat haastateltavilla vastauksissa. Johtajien mielestä kaikkia ihmisiä pitää arvostaa ja mielipiteille tulee antaa tilaa sekä osallistaa henkilöstö päätöksenteossa. Tarvitaan paljon keskustelua, minkä avulla voidaan nostaa asioita esiin. Johtajan tulee ajatella tulevaisuuslähtöisesti ja olla esimerkki johtamistyössä: mitä sanot, pysyt sen takana. Luo-

malla luottamusta herättävää johtamistoimintakulttuuria tarvitaan erilaisia foorumeita, joissa voidaan keskustella, kirjoittaa ja antaa palautetta. Henkilöstöstä halutaan välittää aidosti ja tasa-arvoisesti, eikä kiusaamista tai syrjintää sallita. Tiedottaminen ja mukava ilmapiiri nostettiin avoimuuden kanssa ensisijaiseksi toiminnan kehittämiskohteeksi. Vastauksissa korostui myös, että aika ei riitä, sillä johtamiskulttuuri on haastavaa, esimiehillä on paljon työtehtäviä, jotka vievät aikaa henkilökunnan tapaamisilta. Vastausesimerkkejä:

Johtamisen toimintakulttuurissa on olennaista johdon esimerkki, saavutettavuus, aito kiinnostus ja välittäminen siitä perustehtävästä sekä opettajasta ja opiskelijoista. Tärkeätä on, että johto ei eristäydy mihinkään, sillä yhteisöllisyys tarkoittaa sitä, että tehdään yhdessä töitä ja ollaan kiinnostuneita ja ollaan tavoitettavissa. Täällä ollaan työelämää ja opiskelijoita ja henkilöstöä varten. Johtajan tärkein tehtävä on olla saatavilla, saavutettavissa ja olla aktiivinen, vastata sähköposteihin, puhelimeen ja ottaa vastaan tapaamisaikoja, näkyä ja liikkua ja olla aidosti kiinnostunut. Se on sellainen asenne jonka tukee näitä arvoja.

Johtajana ja esimiehenä kokoan keskustelufoorumin henkilöstön kanssa, jossa on mahdollisuus keskustella niistä yhteisistä asioista, toimintalinjauksista, tavoitteista ja tavoitteiden saavuttamisesta. Miksi ei saavutettu, mitä pitäisi tehdä toisin tai enemmän, henkilöstön täytyy kokea, että heidän näkemyksillään on vaikutusta.

4.3 Henkilöstö ja osaaminen

Tredussa henkilöstön kehittämisen vuosittainen suunnitelma kootaan laadulliseksi ja määrälliseksi henkilöstösuunnitelmaksi, jonka avulla tuetaan Tredun strategian toteuttamista yhdessä oppimisen ja osaamisen vahvistamiseksi. Laadullinen ja määrällinen suunnitelma sisältää ennakoivan henkilöstösuunnittelun, rekrytoinnin, sisäisen liikkuvuuden ja urakehityksen kehittämisen ja varautumisen henkilöstön saatavuuteen, osaamisen johtamisen ja koulutus- ja kehittämissuunnitelmien osiot. (Tampereen seudun ammattiopisto 2014.) ”Henkilöstö ja osaaminen” oli teemahaastattelun osa 3. Taulukossa 14 esitetään vastauksia pedagogiseen johtamiseen liittyviin kysymyksiin.

Taulukko 14. Vastauksia kysymyksiin: Miten mielestäsi Tredun arvojen mukainen toiminta pitäisi näkyä pedagogisessa johtamisessa?

Pedagoginen johtaminen	Johtajat 6	Esimiehet 5
Osaamisen kehittäminen pedagogisesti ja asiakaslähtöisesti	1	2
Pedagogisen johtamisen pitää mahdollistaa ja kannustaa opettajia uusiin luoviin ratkaisuihin.	3	1
Pedagoginen johtaminen on osa jaettava johtamista ja jaettava asiantuntijuutta.	1	-
Pedagogisen johtamisen linjaukset täytyy olla tiedossa.	-	1
Opetustoiminnan arvot ja vastuullisuus täytyy perustua opetussuunnitelmiin ja toimintasuunnitelmiin.	1	1

Johtajien mielestä pedagoginen koulutus tuo pätevyyden alalle, mutta työn kautta syntyy aitoa pedagogista osaamista. Osaava johtaja mahdollistaa ja kannustaa henkilöstöään luoviin ja uusiin pedagogisiin ratkaisuihin. Koulun pedagogisten linjausten täytyy olla kaikkien tiedossa ja tavoitteelliset sekä sisällölliset opetussuunnitelmat jalkautettuina käytännön työhön. Esimiesten mielestä alalla tarvitaan pedagogisen osaamisen lisäksi myös ammatillista osaamista mahdollisimman monipuolisesti. Ohjaamisen ja erityisopettajan valmiudet ovat opettajan erityistä osaamista jonkun muun yksittäisen osaamisen lisäksi. Opetustoiminnan arvot perustuvat lainsäädäntöön ja opetussuunnitelmien tavoitteissa tähdätään koulussa arvopohjaisen toiminnan toteuttamiseen. Nykyisellään johtamisen luonne tähtää jaetun johtajuuden ohjaamiseen.

Johtajilta ja esimiehiltä kysyttiin heidän omia pedagogisen valmiuksiaan johtamiseen: kaikilla johtajilla ja esimiehillä on takanaan pedagogisia opintoja ja johtamisen koulutusta. Lisäksi yksittäisillä vastaajilla oli ohjaajakoulutus sekä muutamilla kouluttajaosaamista.

Kyllönen (2011) painottaa pedagogisen johtamisen laatua ja erityisesti ihmisten ja yhteisöjen johtamista. Johtaja käyttää pedagogisia taitojaan saadakseen työyhteisön sitoutumaan yhteisten päämäärien eteen. Samalla kun johtaja pitää huolta henkilöstön osaamisesta, hän kehittää omaa osaamistaan ammattitaidon ylläpitämiseksi. Pedagoginen johtaminen on oppivan organisaation vuorovaikutuksellista johtamista.

Pedagogisen johtamisen piirteitä voidaan liittää kestävään johtajuuteen, jaettuun johtajuuteen, ihmisten johtamiseen ja arvojohtamiseen. Seuraavassa vastausesi-
merkkejä.

Pedagoginen johtaminen on johtamista vuorovaikutuksessa ja yhdessä tekemistä. Pedagoginen johtaminen voi olla osa strategista johtamista tai strateginen johtaminen voi olla osa pedagogista johtamista. Pedagoginen johtaminen on osa jaettua johtajuutta ja sitä kautta onnistutaan, voi muodostua yhteisöllisyyttä avoimuutta. Pedagogiseen johtamiseen liittyy henkilöstön osaamisen johtaminen, minkälaista osaamista me tarvitsemme, että me voimme toteuttaa niissä tutkinnon, sitä vaadittua osaamista, kun me rekrytoimme, kun me mietimme taloutta. Olen viehätynyt menetelmästä 70, 20, 10 ja sen käytöstä, miten työssäoppien voi oppia.

Pedagogiset linjaukset pitää olla olemassa, opettaja on oppilaan oppimisen tukemisessa ja pitää olla omassa päässä asiat arvojärjestyksessä. Keskustelua täytyy käydä, koulutusalan sisällä, yhteisten aineitten rajapinnassa, mutta myös johtaa pedagogisen johtamisen jalkauttamista opettajille.

Taulukossa 15 esitetään, miten haastateltavat tunnistavat henkilöstön ydinosaamisen ja miten osaamista voidaan heidän mielestään ennakkotiedolla kartoittaa.

Taulukko 15. Vastauksia kysymyksiin: Miten tunnistat henkilöstön ydinosaamisalueet? Miten henkilöstön osaamistarpeita ennakoidaan?

Ydinosaamisalueiden tunnistaminen	Johtajat 6	Esimiehet 5
Kehityskeskustelut, osaamiskeskusteluilla (työsuoritukset)	5	4
Tiimikeskusteluilla ja kartoituksilla	1	-
Työhistoria, pedagogiset opinnot, jatko-opinnot: ohjaaja, erityisopettaja ja ammatilliset opinnot	-	1
Osaamistarpeiden ennakointi		
Osaamiskartoituksilla, minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan työelämässä.	4	4
Ennakoimalla, seuraamalla alan kehitystä ja tutkimusta sekä verkostoitumalla.	2	-
Kouluttautumisen kautta.	-	1

Johtajat ja esimiehet kartoittaisivat henkilöstön ydinosaamisalueita kehityskeskustelujen avulla, nykyisin puhutaan myös osaamiskeskusteluista. Ennakko tiedon avulla voidaan kartoittaa Tredun osaamisen tarve. Elinkeinoelämän kanssa keskustelu on tärkeä ennakkotiedon lähde, samoin opiskelija- ja työelämältä saadut palautteet. Ydinosaaminen tunnistetaan parhaiten kehityskeskusteluilla ja osaamiskartoituksia tehtäessä. Nykyisellään osaamista kartoitetaan Tredussa yhdessä tiimien kanssa. Vaikka työhistoria ja koulutus kertovat osaamisesta, käytännön työ osoittaa osaamisen monesti paljon monipuolisemmin. Johtajat ja esimiehet painottivat, että ennakkotiedon avulla saadaan tieto tulevaisuuden painotuksista eri ammattialoilla. Osaamispassin/rekisterin avulla voidaan pitää Tredun sisällä ajantasainen ja olennainen tieto henkilön osaamisesta.

2016 vuoden suunnitelmat osaamisen kehittämisen ohjelmakokonaisuuksia ovat

- osaava opettaja ja osaava työntekijä,
- taitava esimiestyö ja taitava johtaminen,
- kehittyvä TVT- ja digiosaaminen sekä hyvinvoiva ja turvallinen oppilaitos ja työyhteisö.

Ohjelmakokonaisuuksien sisältö on suunniteltu 70-20-10 -ajattelumallin mukaisesti. 10 % tehdään henkilöstökoulutuksina, valmennuksina, kehittämis- ja suunnittelupäivinä tai VESO-päivinä. 20 % oppimisesta tapahtuu vertaisen, kollegoiden ja esimiesten kanssa peda - ja Lean-kahviloissa vertaisvalmennuksen ja mentoroinnin, työnohjauksen ja yhteisen keskustelun ja reflektoinnin parissa. Omassa työssä oppimista 70 % suunnataan verkostoissa toimimiseen, varjostukseen, benchmarkkaukseen, työelämä- ja yritysriippahduksiin, työvaihtoihin, työretriitteihin osallistumiseen ja projektityössä varahenkilönä tai sijaisena toimimiseen (Toisen asteen koulutus. Vuosisuunnitelma 2016. Tampere hyvinvointipalvelut, toisen asteen koulutus 2015.)

Sydänmaanlakka (2014) arvioi, että tulevaisuudessa organisaatioiden osaamisen johtaminen tulee vahvasti keskittymään arvontuontiprosessien tukemisen arvotulvaan. Jakamalla kaikille yksilöllisiä osaamisen kehittämisen palveluja ja esimiespalveluja voidaan keskittyä yksilön ja tiimien kehittämiseen, rakentamiseen sekä yhteisen vision luomiseen. Mallikkaat oppivat organisaatiot nähdään jo nyt parempina toimijoina.

Tulevaisuudessa osaamisen johtaminen on oppimisen johtamista. Lisääarvoa syntyy, kun mahdollistetaan verkoston tehokas oppiminen ja kehitys. Vastausesimerkki:

Henkilöstön ydinosamisalue on helppo tunnistaa, tärkein osaaminen jokaisella Tredulaisella on positiivinen asenne. Kannustan henkilöstöä keräämään palautetta omasta työstään ja tuomaan sitä tiedoksi, jos on kehitetty erilaisia menetelmiä millä opiskelijat osallistetaan. Tärkeätä on seurata sitä työtä, mitä siellä luokassa tapahtuu ja opetuksen laadusta puhuminen on tärkeätä eli se, että ihmiset saavat kehittyä ja saavat erilaisia haasteita. Tredun tasolla on tärkeätä että saataisiin entistä paremmin ihmisten vahvuudet hyödynnettyä, meillä on hirveän paljon sellaista osaamista, joka ei hyödynnetä. Kehityskeskustelut ovat välttämättömiä 110 %. Miten me voimme kehittää tätä Tredua, olisiko meillä tällainen osaamispankki.

Kupias, Peltola ja Pirinen (2014) korostavat, että haastavien työtehtävien antaminen voi kehittää ja motivoida ihmistä varsinkin silloin, kun hän kouluttaa ja opastaa muita työtovereita. Sisäisellä ilmapiirillä on suuri vaikutus siihen, miten tiimeissä suhtaudutaan kehittämiseen. Konkreettista oppimista tukevia rakenteita tarvitaan, kuten kokemusten reflektointia ja toisaalta hyvää keskinäistä dialogia. Esimiehen ei tarvitse tehdä kaikkea yksin, vaan ulkopuolista koulutusta ja valmennusta voidaan tehdä työnohjauksen ja coachingin toimesta. Esimies voi itse fasilitoida tiiminsä työskenteilyä, mutta joissakin tilanteissa on hyvä käyttää ulkopuolista fasilitaattoria. Sama koskee osaamiskartoituksia. Yhteistyötä kannattaa kehittää systemaattisesti muiden tiimien ja organisaatioiden kanssa rakentamalla verkostoja ja tekemällä yhteisiä kehittämishankkeita ja benchmarkingia. Taulukossa 16 on haastateltavien yksittäisiä vastauksia henkilöstön kannustamisesta ja motivoimisesta, kun toiminta muuttuu ja toimintaympäristö luo nykyiselle työlle muutospaineita.

Taulukko 16. Vastauksia kysymykseen: Miten arvojohtajana motivoit ja kannustat henkilöstöäsi ja työyhteisösi muuttuvassa toimintaympäristössä?

	Johtajat 6	Esimiehet 5
Osallistan henkilöstöä kehittämään uusia ratkaisuja ja ennakoin, skannaan, annan virikkeitä.	3	2
Työn vaativuuden lisällä ja kertapalkkioita maksamalla.	1	-
Kannustan kouluttautumaan.	-	1
Toivon, että ihmiset eivät kokisi muutoksia liian haastavina, negatiivisina, vaan mahdollisuutena.	1	1
Positiivinen palaute, kannustus ja osoitan arvostusta, luottamusta sekä kuuntelen ihmisiä, jotka tekevät hyvää työtä ja ovat sitoutuneita.	1	1

Henkilöstön osallistaminen kehittämään yhdessä uudenlaisia ratkaisuja työhön oli yhteinen näkemys johtajilla ja esimiehillä. Yksittäisissä vastauksissa korostuivat motivoiminen ja kannustaminen ja lisäksi henkilöstön mahdollistaminen kouluttautumiseen koettiin myös tärkeänä motivointikeinona. Mahdollistaminen uudennaisiin avuksiin: ennakoiden rohkeasti, uskaltuen olla edelläkävijöitä ja ottamalla uusia haasteita. Positiivisen palautteen säännöllinen antaminen, kuunteleminen ja keskustelu ovat monesti työntekijälle suurin kannustin. Rahallakin on merkitystä, sillä kannustinjärjestelmä tuo vastuullisuutta työhön. Avoimuus, yhteisöllisyys ja ilmapiiristä huolehtiminen ovat tärkeitä kannustimia, ja tässä kohtaa esimiehellä täytyy olla periaatteita ja arvoja. Ihmisen ottaminen ihmisenä on monesti hyvä perusasia motivoitaessa. Muutosvaiheessa on tärkeää oikea-aikainen tiedottaminen henkilöstölle. Vastaus-esimerkki:

Ammattitaitoinen henkilöstö pystyy toiminaan vastuullisesti toimintaympäristön muuttuessa. Niiden, jotka ovat muutosmyönteisempiä, rohkeita, avoimia, on helppo lähteä mukaan, jotkut ovat arkoja ja turvallisuushakuisia. Muutoksesta pitää keskustella, miksi tehdään toisin, se helpottaa kipeiden asioiden ylipääsyä. Esimiehellä pitää olla arvoja ja periaatteita tässä kohtaa. Pyrin antamaan palautetta, kun käydään kehityskeskusteluja. Toivon, että työ-toiminta kannustaa.

Hiltunen (2015) korostaa, että vaikka organisaatio pystyisi tekemään toimintaympäristön muutoksen seurauksena järkevän toimintasuunnitelman, on uudistumisessa ja toteuttamisessa haasteensa. Henkilöstö ei lähtökohtaisesti vastusta muutosta silloin, kun saa itse olla sitä suunnittelemassa ja toteuttamassa. Ihmiset ovat erilaisia ja toiset muutosmyönteisempiä kuin toiset. Uuden toimintatavan opettelu on usein epä-mukavaa, ja sen hyötyjä on vaikeaa nähdä ennen kuin on ne itse todennut. Keskeistä on haasteiden tunnistaminen ja johtajalla pitää olla rohkeutta selvittää itselleen, mihin toimiala on menossa ja uskoa näkyynsä.

4.4 Arvot käytännössä

Arvot toteutuvat käytännön tekoina ja toimintaan liittyvissä päätöksissä. Arvoista on hyötyä vain, jos niillä on käytännön merkitys ja sisältö sekä toiminnan johtamisessa että henkilöjohtamisessa. Henkilöstön tulee sisäistää arvot niin, että työyhteisössä jokainen voi mieltää ne toiminnanohjaajiksi. Määrätietoinen ja jatkuva keskustelu arvojen toteutumisesta on välttämätön koko prosessin onnistumiselle. ”Arvot käytännössä” oli teemahaastattelun viimeinen kohta. Taulukkoon 17 on koottuna esitetyjä näkemyksiä siitä, miten arvoprosessin tulisi jatkua ja kehittyä ja miten voitaisiin tehdä seuranta arvojen mukaisesta työtoiminnasta.

Taulukko 17. Vastauksia kysymyksiin: Miten arvoprosessin tulisi jatkua ja kehittyä? Toiminnan ja arvojen käytännönseuranta?

Miten arvoprosessin tulisi jatkua ja kehittyä	Johtajat 6	Esimiehet 5
Prosessin näkyväksi tekeminen koko henkilöstölle	2	1
Ylemmän johdon ja esimiesten rooli tärkeä sitouttajana.	2	1
Arvokeskustelu uudelleen, kun uusi organisaatorakenne on valmis.	2	2
Vuosikellon avulla rakentaminen näkyvämmäksi toimintaan	-	1
Arvojen käytännönseuranta		
Käytännön toiminnanseuranta: johtajat, esimiehet, opettajat, tiimit ja muu henkilöstö.	3	1
Tilastoilla tai henkilöstökyselyillä	2	3
Laadun ja arvojen seurantaan selkeä toimintakäsikirjatyyppinen ohje	1	
Kehitys- ja osaamiskeskusteluiden kautta	-	1

Arvojen yhtenäistämisessä johdolla ja esimiehillä on keskeinen rooli, tästä oltiin samaa mieltä. Tredun uusien toimintamallien valmistuessa tulisi tarkastella uudelleen arvoprosessin nykytilaa. Jalkauttaminen pitäisi tehdä paremmin ja ottaa henkilöstö mukaan arvokeskusteluun. Systemaattinen ja määrätietoinen keskustelu tiimeissä, osastoilla ja koulutusaloilla pitää käydä samanlaisena prosessina, ja viedä sieltä niitä käytännön tilanteisiin. Jatkossa on hyvä käydä arvokeskustelua säännöllisesti Tredun yhteisissä tilaisuuksissa. Toimintakäsikirjatyyppinen ohje tuotiin esiin haastateltavien kehittämisehdotuksena. Käytännön laatusuranta voidaan tehdä myös siten, että puututaan, jos joku rikkoo arvoja tai toimii vastoin arvojen periaatteita. Haastatelta-

vat totesivat, että nykyiset arvot ovat hyvät ja ne voi allekirjoittaa, mutta toiminnan muuttuessa on aina hyvä pohtia, tarvitaanko uusia arvoja. Arvojen jalkauttamisessa johtamis- ja esimiestoiminta on hyvin ratkaisevassa asemassa.

Kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet, että arvojen toteutuminen joko seisoo tai kaatuu johtamistavan mukana. Arvojen toteutuminen on johtamiskysymys. Kaikki hyvä johtaminen on arvojohtamista. Johtamiseen puolestaan kuuluu emotionaalinen (leadership) puoli ja rationaalinen (management) puoli sekä suuntautuminen nykyisyydestä tulevaisuuteen. Viime aikoina on alettu puhua arvojohtamisesta ja syväjohtamisesta. Ne liittyvät läheisesti johtamisen spiritualiteettiin, johtajan syvään itsetuntemukseen ja kykyyn luoda merkityksen kokemuksia yhteisölleen. (Taipale, Salonen & Karvonen 2006) Taulukossa 18 on vastauksia arvojohtamisen mittaamisesta ja palautekyselyjen tarpeellisuudesta.

Taulukko 18. Vastauksia kysymyksiin: Miten arvojohtamisen vaikutuksia pitäisi mitata? Mikä merkitys on toiminnan kannalta erilaisilla palautejärjestelmäkyselyillä?

Miten arvojohtamisen vaikutuksia pitäisi mitata	Johtajat 6	Esimiehet 5
Koulun toiminnan (prosessit) tuloksellisuuden kautta.	2	2
Kuntakymppi ja 360 -johtamisjärjestelmäkyselyllä	2	1
Henkilöstön käsitys asioista ja ilmapiiristä	1	1
Vaikea mitata, onko toiminta ollut arvojen mukaista.	1	1
Mikä merkitys on palautejärjestelmäkyselyillä		
Tärkeä merkitys, mutta järjestelmä pitäisi modernisoida teknisesti ja kyselyitä kehittää toimivammiksi	3	3
Palautteiden perusteella toiminnan kehittäminen	3	2

Perinteinen viisaus kertoo: ”Mitä et voi mitata, sitä et voi johtaa tai kehittää”. Haastateltavat pitivät johtamisen mittaamista tärkeänä jo toiminnan tuloksellisuutta analysoitaessa. Se on yksi osatekijä, jolla seurataan kokonaisuudessaan laatua ja arvojohtamisen vaikutuksia. Tampereen kaupungin toimesta johtajille ja esimiehille tehdään johtamisen arviointikyselyjä Kunta 10- ja Kunta 360-johtamis-kyselyillä, joilla todennetaan johtamisen lyhyt- ja pitkäaikaisia vaikutuksia. Kaikki haastateltavat pitivät palautejärjestelmäkyselyjen tekemistä tärkeänä ja toiminnan kehittämisen kannalta välttämättöminä. Nykyistä kyselyjärjestelmää pidettiin kuitenkin teknisesti vanhanai-

kaisena, ja analysointi sekä johtopäätösten tekeminen koettiin puutteelliseksi. Toiminnan kehittämisen kannalta palautteiden saaminen on oleellisia tietoja. Vastaus-esimerkkejä:

Johtamisen mittaamisella on merkitystä ja se on yksi osatekijä. Kun seurataan johtamisen toteutumista tai tapaa, miten sitä tehdään. Näen tämän myös arvojohtamisen mittaamisena, se ole pelkästään johtamisen mittaamista. Johtamista seurataan Kunta 10 -kyselyllä, josta saadaan tulokset Tampereen kaupungin toisen asteen koulutuksen tasolla ja Tredun tasolla sekä Marata-osaston tasolla. Talon omat johtamisen kyselyt ovat kertaluonteisia. Säännöllinen kysely, joka johtamisen pitkäaikaisista vaikutuksista on Kunta 10 -kysely.

Hyödyllistä on asiakaspalautteiden kerääminen opiskelijoita ja työntekijöiltä. Niiden käsittely on erittäin tarpeellista. Johtajuutta voidaan arvioida henkilöstökyselyillä. Johtajan tulee nöyrästi lukea mitä palautetta omalle kohdalle tulee ja ottaa opiksi mitä ei ole muuten huomannut. Toiminnanjohtamisessa on erilaisilla palautekyselyillä merkitystä.

Pelkkä numerotieto ei riitä kertomaan organisaation arvontuottoa, tehokkuutta ja elinvoimaisuutta. Organisaation päämääränä on oltava kokonaisvaltaisia ja merkityksellisiä asioita, kuten työntekijöiden hyvinvointi ja onnellisuus ja myös sidosryhmien eli asiakkaiden tyytyväisyys. Kokonaisvaltaisina ja monesti arvoihin sidottuina niitä on mahdotonta yksiselitteisesti mitata samoilla pysyvillä mittareilla. Olennaisinta on kiinnittää huomiota asioihin, jotka ovat tärkeitä, eikä asioihin, jotka ovat mitattavissa. Uudet innovatiiviset ajatukset ja työskentely luovat edellytykset yksilön ja tiimin kehittymiselle ja organisaation toiminnalle ja ne ovat elintärkeitä, oli mittareita tai ei. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015) Taulukossa 19 esitetään haastateltavien näkemyksiä arvoprosessin nykytilasta Tredussa.

Taulukko 19. Vastauksia kysymykseen: Millaiseksi arvioit arvoprosessin tämänhetkisen tilan Tredussa?

	Johtajat 6	Esimiehet 5
Arvoprosessi on alussa, se ei ole systemaattista.	2	1
Henkilöstön sitouttaminen ja arvojen jalkauttaminen toimintaan on keskeneräinen.	2	3
Seurantajärjestelmä on luomatta.	1	-
Toimintaympäristön muutoshaste vie huomion arvoilta.	1	-
Asteikolla 1-3 mitattuna se on 1½.	-	1

Johtajien ja esimiesten vastauksissa korostui arvoprosessin keskeneräisyys. Tredun aloittaessa toimintansa 2013 arvoprosessi käynnistettiin. Ensin lanseerattiin julistekampanja, ja sen jälkeen tehtiin arvokysely henkilöstölle. Pelisäännöt laadittiin myöhemmin osastojen tiimeissä. Nytemmin arvoprosessia ei ole edistetty enää systemaattisesti eikä mietitty, miten se näkyisi konkreettisina toimenpiteinä, kuten tilaisuuksina ja foorumeina, ja lisäksi seurantajärjestelmä puuttuu. Haastateltavat näkivät tärkeäksi yhteisöllisyyden rakentamisen ja dialogisen keskustelun, jossa osallistavalla johtamisella ja esimiestyöllä saadaan rakennettua avointa yhteisöllisyyttä. Asiasta on saatava yhteinen ymmärrys ja näkemys, mutta koko henkilöstön tietoisuuden vieminen on vielä kesken ja työtä riittää, ennen kuin arvot saadaan arkeen. Uuden organisaation tullessa voimaan arvoprosessi on käynnistettävä uudelleen. Vastausesimerkki:

Arvoja ei kannata pohtia siksi, että se olisi joku korulause tai juhlapuhe tai että se olisi siellä vuosikertomuksessa. Arvot pitäisi lähteä niin että henkilöstö ja meidän asiakkaat voisivat itse luoda ne. Yksi arvo voisi olla riittävä. Arvot ohjaavat meidän toiminta-ajatusta, visiota, missiota. On tärkeitä, että arvot ja missio tulee toimintaa myös sitä kautta mitä var-ten me ylipäättään on olemassa.

5 Pohdinta

Opinnäytetyössä toteutetun haastattelututkimuksen tavoitteena on saada näkemys siitä, miten arvojohtamiseen suhtaudutaan toisen asteen kouluorganisaatiossa, onko arvoilla ja johtamisella merkitystä oppilaitoksen toimintakulttuurin kehittämisessä ja miten johtamista kehitetään Tredussa sekä millaisia johtamiskäsityksiä sisältyy toisen asteen koulutuksen toimintasuunnitelmaan. Työssä on teemahaastattelulla kartoitettu johtajien ja esimiesten mielipiteitä aihealueesta, ja synteessinä tulosten käsittelyssä on käytetty sisällönanalyysia, joka perustuu tutkimuksiin ja ajankohtaiseen kirjallisuuteen.

Globalisaatio on merkittävimpiä muutoksia ja 2000-luvun megatrendi. Pirkanmaalla rakenneuudistus koskee teollisuuden ja ICT-alojen lisäksi kaikkia toimialoja. Samanai-

kaisesti osaamisen elinkaari lyhenee ja ennakoivan muunto- ja aikuiskoulutuksen sekä elinikäisen oppimisen merkitys kasvavat. Monet nykyisistä ammanteista ja ammattialoista muotoutuvat uudelleen, häviävät tai muuttuvat joksikin muuksi. Pirkanmaa on Suomessa yksi harvoja maakuntia, joissa voidaan asettaa tulevaisuudelle kasvutavoitteita. (Pirkanmaan liitto 2014.)

Kyllösen tulevaisuuden ennusteessa ekologiset ja eettiset arvot nousevat esiin. Teknologisen kehittymisen ja globaalin talouden kasvun arvoa kyseenalaistetaan. Materiaalisen hyvinvoinnin sijaan vahvistuu koulutuksen, kulttuurin ja henkisen hyvinvoinnin arvostus. Koulutuspalvelujen tuottaminen voidaan nähdä tuottavana liiketoimintana, jolloin koulutuksen kenttä väistämättä avautuu kansainvälisille markkinoille ja muuttuu yhä enemmän ajasta, paikasta riippumattomaksi.

Valtion talouden tasapainottaminen koskee huomattavan paljon ammatillisen koulutuksen järjestäjiä. Tulevaisuus on muuttunut yllätykselliseksi, ja elämme jatkuvien nopeiden teknologisten, taloudellisten, sosiaalisten ja poliittisten muutosten keskellä. Muutosjohtaminen on haaste julkissektorille: millä muutos saadaan aikaan ja miten henkilöstö saadaan sitoutettua. Tällä hetkellä Tredun organisaatiokulttuuri ei ole yhtenäinen, sillä isoa taloa on vaikea hetkessä saada toimimaan yhteisten toimintatapojen mukaisesti. Osaamisperusteisuus, uusi opettajuus ja työelämälähtöisyys koulutuksissa haastavat opettajia uudenlaisen toimintakulttuurin opettelemiseen.

Tredulla on isona organisaationa paljon mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä eri tahojen kanssa. Osaava ammattitaitoinen henkilöstö on vahvuus, kun tarjotaan koulutusta yhteistyökumppaneille. Yrittäjämäinen opetus tuo uudenlaista sisältöä opetukseen ja opiskelijoiden osaamiseen. Haastateltavien mukaan matkailu-, ravitsemis- ja talousalan tulevaisuus ja alan kehittyminen sekä koulutuksen jatkuvuus on nuorisoasteen, aikuiskoulutuksen ja oppisopimuskoulutuksen sektoreilla hyvä. Rakentamalla toimintaa sujuvammaksi ja ketterämmäksi Tredu voi selvitä tulevaisuuden haasteista. Maakunnallinen sijainti Pirkanmaalla on etu.

Toimintakulttuuria kehitetään, ja sisäistä yrittäjyyttä ja omaa vastuuta taloudesta jalkautetaan. Asiakaslähtöisyys ja osaamisperusteisuus on toiminnan kehittämisen

lähtökohtana. Pedagogista toimintaa uudistetaan, ja johtamista kehitetään Lean-johtamisjärjestelmän avulla joustavammaksi. Tredun organisaatorakennetta on lähdetty uudistamaan ja rakentamaan sellaiseksi, että se tukee koulutuksen perustehtävää ja strategisten tavoitteiden toteuttamista. Työryhmät ovat kehittäneet toiminta- ja johtamisjärjestelmiä niin, että niillä luodaan yhtenäiset toimintaperiaatteet ja -tavat johtamiselle, viestinnälle, päätöksenteolle ja muulle organisaation toiminnalle. Taloushallinnan työkaluja, mm. raportointi- ja seuranta-järjestelmiä, ja opiskelijamäärän hallintaprosessia kehitetään. Johdon ja esimiesten talousosaamista ja henkilöstön taloustietoisuutta kohennetaan osaamisen kehittämisohjelmilla. Tiedolla johtamisen ja tiedon johtamisen kehittämisen suunnitelma on tehty ja kehittämistyö käynnistettiin vuoden 2014 aikana.

Kehittämistoimenpiteitä on aloitettu kalenterivuoden 2015 aikana. Tredun toimintaan vaikuttaa tulevana vuosina julkisen toimintaympäristön muutos. Tarvetta on kartoittaa perusteellisesti rahoitukseen ja koulutuksen järjestämiseen liittyviä valtakunnallisia, rakenteellisia ja rahoituksellisia uudistustoimenpiteitä. Nämä osaltaan vaikuttavat toiminnan uudelleen suuntaamista ja esimiestyön ja johtamisen kehittämistä. Uutta pedagogista johtamista, opetusmenetelmiä, oppimisympäristöjä ja koulutusten sisältöä edistetään niin, että valmistuvien opiskelijoiden osaaminen vastaa nykyisen ja tulevaisuuden työelämän osaamistarpeita.

Tredun johtajat ja esimiehet olivat yksimielisesti arvoperusteisen johtamisen kannalla ja korostivat arvojen noudattamisen tärkeyttä, mikä nähtiin kaiken toiminnan ja suunnittelun perustana. Suurin osa johtajista ja esimiehistä perusti arvojohtamisensa organisaatiossa määriteltyihin arvoihin. Arvot ovat arvojohtamisen keskeisiä ohjaavia toimintoja strategisessa ja operatiivisessa johtamisessa. Määritellyt arvot (avoimuus, vastuullisuus, yhteisöllisyys, rohkeus) nähtiin hyvinä koulun toiminnan näkökulmasta.

Arvojohtamisessa johtajat korostivat esimerkillä johtamisen tärkeyttä ja vastuullisuutta johtamisessa sekä omaa panostaan arvojen viemisessä henkilöstön tietoisuuteen. Nykyisellään ylemmän johdon esimerkki arvojen viemisessä on jäänyt kuitenkin keskeneräiseksi ja prosessia ei ole tehty näkyviksi. Arvokeskustelua ei ole jalkautettu käytännön tasolle, sitouttaminen on kesken. Tällä hetkellä muutosjohtaminen on

kehittämisen kohteena ja johtajat ovat keskittyneet organisaatorakenteen uudistamiseen, sillä toimintaympäristö haastaa uudistamaan toimintoja. Haastateltavien vastauksissa korostui arvoprosessin keskeneräisyys. Esimiesten mielestä arvojohtamisessa ja toimintakulttuurin kehittämisessä tarvitaan esimerkkejä, ihmisten tapauksia ja yhteisiä tilaisuuksia. Arvoja ei ole tehty systemaattisesti eikä ole mietitty, miten ne näkyisivät konkreettisina toimenpiteinä, kuten tilaisuuksina ja foorumeina, ja lisäksi seurantajärjestelmä on laatimatta. Ottamalla koko henkilökunta aidosti mukaan kehitystyöhön ja välittämällä heidän näkemyksistään saadaan asiantuntijuus käyttöön.

Tredun organisaatiokulttuuria voidaan rakentaa parhaiten toimien avoimesti ja yhteisöllisyyttä rakentaen sekä informoiden henkilöstöä heitä koskeissa asioissa. Dialogisella keskustelulla ja osallistavalla johtamisella ja esimiestyöllä saadaan rakennettua avointa yhteisöllisyyttä. Henkilöstö tulee osallistaa toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon. Esimiehet odottavat ylemmältä johdolta toimintaohjeita, sillä he kokevat olevansa enemmän sitouttajia ja arvojen jalkauttajia käytännön työssä. Johdon ohjeistukset tulevat lyhyellä varoitusajalla, avoimuus ja tiedon jakaminen ei toteudu.

Toimintakulttuurin kehittämisessä toiminnan tulee olla tasapuolista ja oikeudenmukaista, ja yhteisten arvojen noudattamisen tärkeys oman organisaation laadullisen toiminnan kannalta on elinehto. Jaetun johtajuuden avulla voidaan onnistua jatkossa koulutyössä ja muodostaa yhteisöllisyyttä. Pedagogiseen johtamiseen liittyy nykyisin olennaisena kehittämisen muotona henkilöstön osaamisen johtaminen. Esimies voi itse fasilitoida tiimensä osaamisen työskentelyä ja sama koskee myös osaamiskartoituksia. Ennakoinnin avulla mahdollistetaan Tredun osaamisen tarve. Elinkeinoelämän kanssa keskustelu ja opiskelija- ja työelämältä saadut palautteet ovat tärkeä tiedon lähde.

Johtamisen mittaamista pidettiin tärkeänä, se on yksi osatekijä, jolla seurataan laatua ja arvojohtamisen vaikutuksia. Tampereen kaupungin toimesta johtajille ja esimiehille tehdään johtamisen arviointikyselyjä Kunta 10- ja Kunta 360-johtamiskyselyillä, joilla todennetaan johtamisen lyhyt- ja pitkäaikaisia vaikutuksia. Koulun palautejärjestelmäkyselyjä pidettiin kehittämisen kannalta välttämättöminä. Nykyinen kysely-

järjestelmä nähtiin kuitenkin vanhanaikaisena, ja analysointi sekä johtopäätösten tekeminen koettiin puutteelliseksi. Käytännössä toiminnan suuntaa voidaan arvioida tuloksen avulla ja asiakaspalautteiden muodossa. Tutkimuksen tulokset osoittivat selkeästi johtajien ja esimiesten kunnioittavan arvoja ja arvojohtamista johtamismallina. Tredussa on laadittu kehittämistyösuunnitelmat organisaatiojohtamisen ja osaamisen kehittämiseksi. Organisaatiokulttuurin rakentaminen koettiin johtajien ja esimiesten vastauksissa vielä keskeneräisenä. Uuden organisaatorakenteen tullessa voimaan 1.8.2016 arvoprosessi tulisi laittaa alulle henkilöstö osallistamalla.

Johtamisen tutkijat ovat kehittäneet arvoteorioita organisaatiokulttuurin rakentamisesta. Kauppisen arvojohtamisen malli esitetään tasoittain. Mallissa kuvataan arvojohtamisen askeleet visiotasolla sekä strategisella, operatiivisella ja yksilötasolla. Arvovalinnat perustuvat ihanteisiin, normeihin, uskomuksiin ja haasteisiin. Myös Schein ajattelee organisaatiokulttuurin rakentuvan tasoittain: artefaktit edustavat organisaatiokulttuurin näkyvintä tasoa, ilmaistut arvot luovat perustan toiminnalle ja taustalla olevat perusolettamukset ovat vaikeasti havaittavissa. Maslowin tarvehierarkia lähdetään eteenpäin kohti Baldonin tavoitehierarkiaa, joka toisi ihmisen työlle ja elämälle lisäarvoa.

Schwartzin mallissa arvot tuodaan mukaan keskusteluihin. Ne sijoitetaan arvokartalle selventämään asioita, jotka ihmisiä liikuttavat. Sydänmaanlakka veisi arvokeskustelun osaksi suunnittelu- ja kehityskeskustelukäytäntöjä, joissa muodostuisi arvopohdintaa. Sinervän ehdotuksessa peilataan ydinarvojen lisäksi työmoraalikäsitettä, jolla haastetaan koko henkilökunta arvokeskusteluun ja vaikutetaan pysyvämmiin organisaatiokulttuurin rakentumiseen. Tässä opinnäytetyössä generoitu tieto arvoista, arvojohtamisesta ja organisaatiokulttuurista sekä johtamisen ja osaamisen kehittämisestä on hyödyksi organisaatorakennetta uudistettaessa ja käynnistettäessä syksyllä 2016.

Koulun johtamisen painopisteet ja vastuut näyttävät olevan vahvasti sidoksissa yhteiskunnassa tapahtuneeseen muuhun kehitykseen ja ammattirakenteen muutoksiin, kaupungistumiseen, arvojen ja toimintakulttuurin uudistumiseen, EU-jäsenyyteen ja muuhun kansainvälistymiseen sekä näiden seurauksena toteutuneeseen koulutuspolitiikan ja koululakien muuttumiseen. Tredun arvot on määritelty organisaatiotasolla

palvelemaan opetuksen laatua ja tavoitteita. Arvojen jalkauttaminen käytäntöön vaatii pitkäjänteistä työtä. Tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta arvoprosessin käynnistäminen olisi hyvä saada Tredussa uudelleen käyntiin. Haastattelut sujuivat hyvässä yhteistyössä johtajien ja esimiesten kanssa. Haastateltavat kokivat aiheen mielenkiintoisena ja osittain myös haastavana. Opinnäytetyön tekeminen oli kiinnostavaa, joskin aiheena hyvin vaativa. Mielestäni onnistuin toteuttamaan kokonaisuuden, joka vastaa tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön tulokset ilmentävät samoja näkemyksiä ja kokemuksia, joita useissa muissa arvoja, arvojohtamista ja organisaatiokulttuuria koskevissa tutkimuksissa on tullut esiin.

Tutkimuksen tulokset ovat matkailu-, ravitsemis- ja talousalan nuorisoasteen, aikuiskoulutuksen ja oppisopimuskoulutuksen osastojen johtajien sekä esimiestyöstä vastuussa olevien koulutusalojen koulutuspäälliköiden näkemyksiä arvoista, arvojohtamisesta, organisaatiokulttuurista sekä johtamisen ja osaamisen kehittämisestä. Jatkotutkimuksena teemahaastattelu voitaisiin suorittaa kolmen vuoden päästä eri koulutusalojen osastojen johtajille, koulutuspäälliköille ja ammattialojen sekä yhteisten aineiden opettajille. Tällöin saataisiin laajempi näkemys Tredun arvoista, arvojohtamisesta ja toimintakulttuurista sekä henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Säännölliset henkilöstömittaukset antavat kokonaiskuvan vallitsevasta organisaatiokulttuurista ja johtamismalleista.

Lämsän ja Päiviken (2010) mukaan ihmisten johtamiseen liittyvää keskustelua on käyty jo antiikin Kreikassa. Aristoteles esitti, että oikeamielinen tyranni olisi paras hallitsija, mutta valta kuitenkin turmelee ihmisen ja tämän vuoksi hän kannattikin kansanvaltaa. Keskiajalla Niccolo Machiavelli tuli tunnetuksi teoksestaan Ruhtinas, jossa hän pohti, onko ruhtinaan (johtajan) parempi olla pelätty vai rakastettu. Lopputuloksena hän päätyi siihen, että on vaikea yhdistää molempia, ja on turvallisempaa olla vain pelätty. Näkemykset hyvästä johtajuudesta ovat vaihdelleet eri aikoina, eikä vieläkään olla asiasta yksimielisiä. Suurista johtajista kerrotaan tarinoita ja heistä on syntynyt legendoja sekä myyttisiä hahmoja. Sellaisia ovat Aleksanteri suuri, Gandhi, John F. Kennedy ja meillä Suomessa Urho Kekkonen. He kykenivät vaikuttamaan ihmisiin haluamallaan tavalla rakastettuina tai pelättyinä, hyvässä ja pahassa.

Lähteet

- Aaltonen, T., Kirjavainen, P. & Pitkänen, E. 2014. Kutsumusjohtaja. Helsinki: Talentum.
- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä. Valmentavan johtajan filosofia. Helsinki: Talentum.
- Af Ursin, K. 2012. ”Pedagoginen johtaminen” ja ”pedagoginen johtajuus”: käsiteparin kaksi kehitystraditiota. Julkaisussa: Mäki, K., Palonen, T. (toim.), 2012, Johtamisen tilat ja paikat, s.79-104. Helsinki.
- Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E-L. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Alava, J., Halttunen, L. & Risku, M. 2012. Muuttuva oppilaitosjohtaminen. Tilannekatsaus – Toukokuu. Muistiot: 2012:3. Opetushallitus Helsinki: Edita.
- Barrett, R. 2006. Building a Values-Driven Organization. Elsevier Inc., United States of America.
- Busch, T. & Murdock, A. 2014. Palgrave. Value-based Leadership in Public Professions. Macmillan.
- Engblom-Pelkkala, K. 2013. Strateginen johtaminen kuntien opetustoimessa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Saarijärvi: OY Imperial Sales AB, Johtotiimi.
- Gustafsson, S., Marniemi, J., 2012. Julkisen johtamisen työkirja. Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Helsinki: Tietosanoma.
- Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro.
- Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. Helsinki: WSOYpro.
- Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki: Talentum Media.

- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Huuhka, M., 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hyppänen, R., 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Jabe, M., Häkkinen, H., 2010. Uljas uusi johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Jabe, M., 2011. Näin tuot arvot yrityksen arkeen. Julkaisussa: Fakta. Helsinki: Talentum Media Oy, s. 32-34.
- Juuti, P., 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P., Vuorela, A., 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jäppinen, A-K., Kiuttu, K., Pöysä-Tarhonen, J., 2011. Jaettu pedagoginen johtajuus organisaation muutosvaiheessa. Julkaisussa: Eteläpelto, A., Heiskanen, T., Collin, K. (toim.), 2011, Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa, s. 199-224. Helsinki, Kansanvalitusseura.
- Kalliomaa, S., Kettunen, S., 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kananen, J., 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 111 –sarja.
- Kamensky, M., 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kamensky, M., 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Karikoski, A., 2009. Aika hyvä rehtoriksi. Selviääkö koulun johtamisesta hengissä? Tutkimuksia 297. Helsingin yliopisto, käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Helsinki: Soveltavan kasvatustieteen laitos.
<http://www.helsinki.fi/behav/kirjasto/palvelut/julkaisumyynti/index.htm>.
- Kauppinen, T. J., 2002. Arvojohtaminen. Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen. Espoo: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kauppinen, T. J., Piispanen, H., 2013. Niskalenkki strategiasta. PK – Yrityksen kokonaisvaltainen johtaminen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Kehusmaa, K., 2010. Strategiatyö – Organisaation voimalähde. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari, Helsingin Kalmari Oy.

Kesti, M., 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kesti, M., 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus-
tannus Oy FINVA.

Kupias, P., Peltola, R., Pirinen, J., 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanna Pro Oy.

Kurki, L., Kurki-Suutarinen, M-L., 2014. Machiavellista samuraihin. Kohti innostavaa johtajuutta. Helsinki: Basam Books Oy.

Kyllönen, M., 2011. Tulevaisuuden koulu ja johtaminen. Skenaariot 2020-luvulla. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto: Kasvatustieteiden yksikkö.

Lehtonen, T., 2009. Arvot ja arvojohtaminen: filosofisia huomautuksia. Hallinnon tutkimus. Administrative Studies 28, 4, 3-15. Helsinki: Hallinnon tutkimuksen seura.

Lämsä, A-M., Päivike, T., 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M., Ståhle, P., 2007. Tietojohtaminen tutkimusalueena. Tampere: Pilot-kustannus Oy.

Niskanen, P., 2007. Business Bushido. Johtamisen seitsemän arvoa. Helsinki: Basam Books Oy.

Oja, S., (toim)., 2012. Kaikille kelpo koulu. Kolmiportaisen tuen toteuttaminen ja kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Paasivaara, L., 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Pakarinen, T., Mäki, T., 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykeä palveluihin. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Pennanen (toim.), A., 2007. Koulun johtamisen avaimia. Jyväskylä: PS-kustannus, Opetus 2000.

Perkka-Jortikka, K., 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Pirkanmaan liitto, 2014, Pirkanmaan ammatillisen koulutuksen järjestäjien alueellinen kehittämissuunnitelma (amkesu) 2014-2017. Tampere.

Pohlman, R. A., Gardiner, G. S. 2000. Value Driven Management. Pohlman Inc., Printed in the United States of America.

- Puro, T., 2014. Arvot ovat ihmisen toiminnan perusta. Tampere: Tampere University Press.
- Puohiniemi, M., 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor kustannus.
- Salmimies, R., Ruutu, S., 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Salminen, J., 2014. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact Oy.
- Schwartz, S., 1992. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Teoksessa Zanna, M. (toim.), Advances in experimental social psychology. Volume 25. San Diego: Academic Press.
- Schein, E. H., 2009. Yrityskulttuuri – Selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Suomen laatukeskus Oy.
- Sergiovanni, T.J., (1995). Principalship. A Reflective Practice Perspective. Third Edition. USA: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni T.J., (2007). Rethinking Leadership. A Collection of Articles. California: Corwin Press. Thousand Oaks.
- Sinervä, H-P., 2011. Iso Jii - Aito johtaja. Lohja: Infor Oy.
- Spoof, M., 2007. ”Pintaa syvemmälle” –eettinen pohdinta opettajan voimavarana luokanopettajan ja erityisopettajan silmin. Helsingin yliopisto, Käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Helsinki: Tutkimuksia 277. Soveltavan kasvatustieteen laitos. <http://www.helsinki.fi/sokla/julkaisut>.
- Sydänmaanlakka, P., 2012a. Älykäs johtaminen. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P., 2012b. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P., 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec Consulting Oy.
- Sydänmaanlakka, P., 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum Media Oy.
- Syysnummi, P., 2015. Tietojohtamisen kehittämistyön suunnittelu Tampereen toisen asteen koulutuksessa. Tampereen seudun ammattiopisto, Tredu. Esitys tietostrategiaksi 2025. Raportti 15.2.2015.
- Taipale, A., Salonen, M., Karvonen, K. (toim.), 2006. Kuorma kasvaa – Voiko johtajuutta jakaa? Kokemuksia oppilaitosjohtamisen hyvistä käytännöistä. Helsinki: Opetushallitus.

Toisen asteen koulutus. Vuosisuunnitelma 2016. Tampere hyvinvointipalvelut, toisen asteen koulutus 15.12.2015.

Toisen asteen koulutuksen johtamis- ja esimiestyön kehittämissuunnitelma. 2.6.2014. Tampereen seudun ammattiopisto Tredu ja Tampereen lukiot.

Tampereen seudun ammattiopisto, opetussuunnitelman yhteinen osa. Osaamis- ja elinkeinolautakunta. 11.9.2014.

Toisen asteen koulutuksen toimintasuunnitelma 2014–2017. Toisen asteen koulutuksen johtokunta 17.2.2015.

Toivola, O., 2010. Johtajan ilo ja tuska. Kokemus opettaa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuomi, J., Sarajärvi, A., 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Törmälä, V., Markkanen, J., Kadenius. 2015. Uusi ajattelu – Uusi johtaminen. Helsinki: Suomen liikekirjat.

Valpola, A., 2012. Toimiva johtoryhmä. Aikaansaamisen aallot. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin kamari Oy.

Viitala, R., 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Kolmas painos, Inforviestintä Oy.

Viitala, R., 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtanen, P., Stenvall, J., 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtanen, P., Stenvall, J., Rannisto, P-H., 2015. Tiedoilla johtaminen. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampere University Press.

Liitteet

LIITE 1. Teemahaastattelu, saatekirje 28.9.2015

Hyvä vastaanottaja

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyöni ”Kokemuksia arvojohtamisesta ja johtamisen kehittäminen Tampereen seudun ammattiopistossa” työantajalleni Tampereen seudun ammattiopistolle. Tampereen kaupunki on myöntänyt tutkimusluvan työlleni. Opinnäytetyöni ohjaajina toimivat Tredun kehittämispäälliköt Tiina Kauma ja Anne Nousiainen.

Opinnäytetyön osana pyrin selvittämään haastattelututkimuksen avulla arvojohtamisen kokemuksia organisaation eri tasoilla ja arvojen vaikuttavuutta johtamisessa. Haastattelun kohderyhmänä on matkailu-, ravitsemis- ja talousala –koulutusalan vastuuhenkilöitä. Toivon, että voit myötävaikuttaa tutkimuksen edistymiseen suostumalla haastatteluun työni tämän osuuden toteuttamiseksi. Haastattelu on luottamuksellinen. Aineiston keruuseen olen varannut lokakuun-marraskuun alkupuolen 2015.

Otan sinuun yhteyttä puhelimitse kahden viikon sisällä, jolloin voimme sopia haastattelun ajankohdan, mikäli se sinulle sopii. Haastattelu aika on n. 1-1 ½ tuntia. Ohessa liitteenä ovat haastattelun teemakysymykset.

Ystävällisin terveisin

Tarja Keihänen
lehtori, erityisopettaja
Tampereen seudun ammattiopisto - Tredu
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
p. 040 8004673, lyhytnumero 32363
Åkerlundinkatu 8, 33100 Tampere
tarja.keihanen@tampere.fi

LIITE 2. Teemahaastattelu

”Kokemuksia arvojohtamisesta ja johtamisen kehittäminen Tampereen seudun ammattiopistossa.” - opinnäytetyön teemahaastattelu.

Taustatietoja

- Kuinka kauan olet työskennellyt johtajana/esimiehenä kouluorganisaatiossa.
- Toimipisteen sijainti Tredussa?
- Mikä on nykyinen tehtäväsi?

1. Arvot ja johtaminen

- Mitä arvoilla tarkoitetaan?
- Miten määrittelet arvojohtamisen?
- Miten toimit johtajana Tredun arvojen mukaisesti?
- Miten johtamista kehitetään Tredussa?
- Mitkä ovat tulevaisuuden johtamisen suurimmat haasteet ja mahdollisuudet Tredussa?

2. Organisaatiokulttuuri

- Miten kuvailisit Tredun tämän hetkistä toimintakulttuuria?
- Miten henkilöstö sitoutetaan arvoprosessiin?
 - missä käytännön tilanteissa Tredun arvoista on hyötyä (esimerkkejä)?
- Miten luot avointa, keskustelevaa ja kaikkia arvostavaa johtamis- ja toimintakulttuuria?

3. Henkilöstö ja osaaminen

- Miten mielestäsi Tredun arvojen mukainen toiminta pitäisi näkyä pedagogisessa johtamisessa?
 - millaisia valmiuksia sinulla on pedagogiseen johtamiseen?
- Miten tunnistat henkilöstön ydinosaamisalueet?
 - miten henkilöstön osaamistarpeita ennakoidaan?
- Miten arvojohtajana motivoit ja kannustat henkilöstöäsi ja työyhteisöäsi muuttuvassa toimintaympäristössä?

4. Arvot käytännössä

- Miten arvoprosessin tulisi jatkua ja kehittyä?
 - toiminnan ja arvojen käytännönseuranta?
- Miten arvojohtamisen vaikutuksia pitäisi mitata?
 - mikä merkitys on toiminnan kannalta erilaisilla palautejärjestelmäkyselyillä?
- Millaiseksi arvioit arvoprosessin tämänhetkisen tilan Tredussa?

LIITE 3. Arvokeskustelu osana suunnittelu- ja kehityskeskusteluja (Sydänmaanlakka 2012b, 90-91.)

Miten koet seuraavien 12 näkökulman organisaation arvoista toteutuvan a) omassa käyttäytymisessä. b) esimiehesi käyttäytymisessä. c) yleisesti osastollasi? Sekä esimies että alainen täyttävät tämän kaavakkeen etukäteen ja analysoivat ne yhdessä keskustelun aikana. Tämän jälkeen on erittäin tärkeää määritellä käytännön toimenpiteet, joilla tilannetta kehitetään jatkossa.

Arvioinnin asteikko: 1 välttävä – 5 erinomainen

Kriteeri	Työntekijä	Esimies	Osasto
Asiakastyytyväisyys			
1 Asiakkaiden tarpeiden oivaltaminen			
2 Asiakkaan arvostaminen ja hänestä huolehtiminen	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Yksilön kunnioittaminen			
3 Oikeudenmukaisuus			
4 Erilaisuuden hyväksyminen	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Tiimityö			
5 Tiimityön arvostaminen			
6 Muiden tiimin jäsenten tukeminen	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Tuloksellisuus			
7 Yhteiset päämäärät ja tavoitteet			
8 Palaute ja palkitseminen	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Tiedon jakaminen			
9 Tiedon aktiivinen jakaminen muille			
10 Uuden tiedon oma-aloitteinen etsintä	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Jatkuva oppiminen			
11 Luovuus ja rohkeus			
12 Henkisen kasvun tukeminen	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

Mitkä ovat kolme tärkeintä jatkotoimenpidettä? Mitä asioita muuttamalla voit paremmin toteuttaa arvoja tulevaisuudessa?

1. _____
2. _____
3. _____

Taulukossa on esitetty esimerkki, miten organisaatiossa käydään arvokeskustelua. Tässä organisaatiossa on kuusi arvoa, joiden toteutumista arvioidaan työntekijän, esimiehen ja koko osaston osalta. Keskustelu konkretisoituu kolmen sellaisen toimenpiteen määrittelyyn, joilla arvoja voidaan paremmin toteuttaa tulevaisuudessa.